



**UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, COMERCIALES Y  
DERECHO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA**

**TESIS**

**Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el  
desempeño laboral en el hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo –  
región Lambayeque.**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA**

**AUTORES**

**LUZMILA MARGARITA CALDERÓN DÁVALOS**

**XIOMY ESTTEFANIA FACHO ROJAS**

***CHICLAYO, Diciembre 2017***

**FIRMA DEL ASESOR Y JURADOS DE TESIS**

---

**Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez**  
**ASESOR**

---

**Mg. Luis Hildebrando Zúñiga Sánchez**  
**PREIDENTE**

---

**Mg. Aurelio Alejandro Castañeda Merino**  
**SECRETARIO**

---

**Mg. Mónica Esther Panta Merino**  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre quien me dio vida,  
apoyo y consejos. A mi Juanita que es mi  
segunda mamá, sin su ayuda nunca hubiera  
podido culminar mi carrera profesional. A mi  
hermanita Luciana por estar conmigo siempre y  
apoyarme con su espíritu alentador.

*Margarita*

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a  
mi madre Mechita que me dio la vida y ha  
estado conmigo, apoyándome y brindándome  
todo su amor. A mi papá Manuel por brindarme  
su confianza y apoyo moral. A mis hermanos  
Jordan, Lezly, y Kevin por estar conmigo  
siempre. A todos aquellos me ayudaron en la  
realización de este gran proyecto.

*Xiomy*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser nuestro guía, por darnos la salud, la fe y la fortaleza de llegar hasta aquí y poder cumplir unas de nuestras metas.

A la Universidad de Lambayeque por los conocimientos y valores impartidos durante toda nuestra formación profesional.

Al gerente del Hotel Gloria plaza José Barrueto Sánchez por abrirnos las puertas de su establecimiento y permitirnos realizar la investigación.

Así mismo expresar el más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han favorecido en la realización de la presente investigación en especial a nuestro asesor Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez por sus conocimientos, orientaciones, motivación y su paciencia en el proceso de estudio. De igual manera un extensivo agradecimiento al Mg. Álvaro Wladimir Vásquez Vásquez por su apoyo y dedicación brindada durante el ciclo académico.

Nuestro agradecimiento también va dirigido al coordinador de la escuela de Administración Turística Lic. Elvis Serruto Perea por todos los conocimientos brindado, inculcarnos buenos valores y formar parte de nuestra vida universitaria.

Finalmente queremos agradecer de manera muy especial a todos nuestros maestros, familiares y amigos que de manera directa o indirectamente nos ayudaron y motivaron en todo el transcurso del estudio de investigación.

## CONTENIDO

CARÁTULA.....	I
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
CONTENIDO.....	V
INDICE DE CUADROS.....	VII
INDICE DE TABLAS.....	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN Y ABSTRACT.....	XI
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes bibliográficos.....	15
2.1.1. A nivel internacional.....	15
2.1.2. A nivel nacional.....	18
2.1.3. A nivel local.....	22
2.2. Bases teóricas.....	24
2.2.1. Gestión del talento humano por competencias.....	24
2.2.2. Desempeño laboral.....	46
2.3. Definición de términos básicos.....	55
2.4. Hipótesis.....	58
2.4.1. Hipótesis general.....	58
2.4.2. Sub hipótesis.....	58
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>60</b>
3.1. Variables y operacionalización de variables.....	61
3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	67
3.2.1. Tipo de estudio.....	67
3.2.2. Diseño de investigación.....	67
3.3. Población y muestra en estudio.....	68
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	70
3.4.1. Métodos.....	70
3.4.2. Técnicas.....	71
3.4.3. Instrumentos.....	71
3.5. Procesamiento de datos y análisis estadístico.....	77
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
4.1. Descripción del proceso de gestión del talento humano.....	79
4.2. Descripción del grado de eficiencia laboral de los colaboradores.....	89
4.3. Resumen de información de la entrevista.....	99

4.4. Planteamiento de la propuesta.....	101
4.4.1. Definición del modelo.....	102
4.4.2. Competencias del modelo.....	103
4.4.3. Visión estratégica de la gestión.....	105
4.4.4. Gestión para la atracción, reclutamiento, selección e integración del recurso humano.....	109
4.4.5. Gestión de carrera: Horizonte laboral y promoción del recurso humano.....	131
4.4.6. Los sistemas de compensación de la gestión del recurso humano.....	133
4.4.7. Evaluación del desempeño.....	135
4.4.8. Desarrollo, formación y capacitación de la gestión del recurso humano.....	143
4.4.9. Perfil de puestos de trabajo.....	152
4.4.10. Plan de trabajo.....	154
4.4.11. Costos.....	156
4.4.12. Instrumento de evaluación orientado al cliente.....	157
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>159</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>163</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>166</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>168</b>
<b>IX. ANEXOS.....</b>	<b>174</b>
9.1. Anexo 1: Cuestionario encuesta – directivos.....	175
9.2. Anexo 2: Ficha de validación – directivos.....	178
9.3. Anexo 3: Proceso de confiabilidad por alfa de cronbach.....	188
9.4. Anexo 4: Cuestionario encuesta – colaboradores.....	192
9.5. Anexo 5: Ficha de validación – colaboradores.....	195
9.6. Anexo 6: Proceso de confiabilidad por alfa de cronbach.....	205
9.7. Anexo 7: Entrevista aplicada al administrador del hotel Gloria Plaza.....	209
9.8. Anexo 8: Ficha de validación de la propuesta.....	213
9.9. Anexo 9: Matriz de consistencia.....	219
9.10. Anexo 10: Logo del modelo.....	222
9.11. Anexo 11: Panel fotográfico de las instalaciones del hotel Gloria Plaza.....	223
9.12. Anexo 12: Panel fotográfico de la aplicación de los instrumentos...	227

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Grupos ocupacionales.....	52
<b>Cuadro 2:</b> Grupo directivos.....	53
<b>Cuadro 3:</b> Grupo colaboradores.....	53
<b>Cuadro 4:</b> Áreas funcionales.....	69
<b>Cuadro 5:</b> Criterio de inclusión y exclusión.....	70
<b>Cuadro 6:</b> Criterios de confiabilidad.....	73
<b>Cuadro 7:</b> Criterios de confiabilidad.....	75
<b>Cuadro 8:</b> Resumen de información.....	99
<b>Cuadro 9:</b> Conocimientos.....	105
<b>Cuadro 10:</b> Destrezas.....	107
<b>Cuadro 11:</b> Valores.....	108
<b>Cuadro 12:</b> Escala y preguntas de las actividades generales del puesto.....	110
<b>Cuadro 13:</b> Valoración de cada actividad.....	111
<b>Cuadro 14:</b> Guía para determinar conocimientos informativos.....	113
<b>Cuadro 15:</b> Actividades esenciales.....	114
<b>Cuadro 16:</b> Destrezas específicas requeridas.....	115
<b>Cuadro 17:</b> Actitudes específicas requeridas.....	115
<b>Cuadro 18:</b> Factores para el diseño de estructura salarial.....	134
<b>Cuadro 19:</b> Características de los métodos de evaluación.....	137
<b>Cuadro 20:</b> Ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación.....	138
<b>Cuadro 21:</b> Ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación.....	139
<b>Cuadro 22:</b> Ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación.....	140
<b>Cuadro 23:</b> Grados de calificación.....	141
<b>Cuadro 24:</b> Baremo.....	142
<b>Cuadro 25:</b> Requerimientos de desarrollo y capacitación en el puesto.....	145
<b>Cuadro 26:</b> Fases en la decisión de necesidades y adiestramiento.....	146
<b>Cuadro 27:</b> Sistema de capacitación de entrenamiento.....	148
<b>Cuadro 28:</b> Estrategias de entrenamiento.....	151

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Cualidades para liderar un grupo en los directivos del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	79
<b>Tabla 2:</b> Grado de capacidad y solvencia en los directivos del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	80
<b>Tabla 3:</b> Grado de conocimiento y dominio en los directivos del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	81
<b>Tabla 4:</b> Define planes operativos, los directivos del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	82
<b>Tabla 5:</b> Toma de decisiones en los directivos del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	83
<b>Tabla 6:</b> Grado de uso y aplicación de la creatividad en los directivos del hotel Gloria Plaza 2016.....	84
<b>Tabla 7:</b> Sentido de responsabilidad en los directivos del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	85
<b>Tabla 8:</b> Eficacia en la capacidad de relacionarse en los directivos del hotel Gloria Plaza 2016.....	86
<b>Tabla 9:</b> Proyección a la comunidad e imagen institucional según los directivos del hotel Gloria Plaza 2016.....	87
<b>Tabla 10:</b> Capacidad de conciliación y negociación según los directivos del hotel Gloria Plaza 2016.....	88
<b>Tabla 11:</b> Grado de conocimientos de los colaboradores del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	89
<b>Tabla 12:</b> Uso y manejo de los recursos asignados del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	90
<b>Tabla 13:</b> Uso óptimo de recursos del hotel Gloria Plaza 2016.....	91
<b>Tabla 14:</b> Grado de entusiasmo y creatividad en los colaboradores en el hotel Gloria Plaza 2016.....	92
<b>Tabla 15:</b> Sentido de profesionalidad de los colaboradores del hotel	
Gloria Plaza 2016.....	93
<b>Tabla 16:</b> Nivel de vocación de servicio de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016.....	94



<b>Tabla 17:</b> Trabajo en equipo de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016.....	95
<b>Tabla 18:</b> Tolerancia con los demás entre los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016.....	96
<b>Tabla 19:</b> Nivel de capacitación y actualización de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016.....	97
<b>Tabla 20:</b> Sentido de confiabilidad de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016.....	98

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Cualidades para liderar un grupo.....	79
<b>Figura 2:</b> Grado de capacidad y solvencia.....	80
<b>Figura 3:</b> Grado de conocimiento y dominio.....	81
<b>Figura 4:</b> Define planes operativos.....	82
<b>Figura 5:</b> Toma de decisiones.....	83
<b>Figura 6:</b> Grado de uso y aplicación de la creatividad.....	84
<b>Figura 7:</b> Sentido de responsabilidad.....	85
<b>Figura 8:</b> Eficacia en la capacidad de relacionarse.....	86
<b>Figura 9:</b> Proyección a la comunidad e imagen institucional.....	87
<b>Figura 10:</b> Capacidad de conciliación y negociación.....	88
<b>Figura 11:</b> Grado de conocimiento y dominio.....	89
<b>Figura 12:</b> Uso y manejo de los recursos asignados.....	90
<b>Figura 13:</b> Uso óptimo de recursos.....	91
<b>Figura 14:</b> Grado de entusiasmo y creatividad.....	92
<b>Figura 15:</b> Sentido de profesionalidad.....	93
<b>Figura 16:</b> Nivel de vocación de servicio.....	94
<b>Figura 17:</b> Trabajo en equipo.....	95
<b>Figura 18:</b> Tolerancia con los demás.....	96
<b>Figura 19:</b> Nivel de capacitación y actualización.....	97
<b>Figura 20:</b> Sentido de confiabilidad.....	98
<b>Figura 21:</b> Misión, visión y estrategia de la organización.....	102
<b>Figura 22:</b> Siete competencias para la gestión del talento humano.....	104
<b>Figura 23:</b> Herramientas para la atracción 2.0 y reclutamiento 2.0.....	121
<b>Figura 24:</b> Esquema de la entrevista por competencias.....	125
<b>Figura 25:</b> Proceso de selección por competencias.....	129
<b>Figura 26:</b> Proceso para la gestión del talento humano.....	131

## RESUMEN

La presente investigación se basó en establecer un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias para el éxito del desempeño laboral en el Hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque.

El contexto donde se realizó la presente investigación fue en el establecimiento de hospedaje “Gloria Plaza Hotel” categorizado en tres estrellas. El Gloria Plaza Hotel se encuentra ubicado en pleno centro de la ciudad de Chiclayo, a cinco minutos del Parque Principal y diez minutos del Aeropuerto Internacional José A. Quiñonez Gonzales. El problema central en el área de estudio fue el bajo desempeño laboral de los colaboradores de la empresa en cuestión. Es por ello surge la necesidad de proponer un modelo de gestión por competencias.

El proyecto estuvo enmarcado en el tipo de investigación proyectiva, fundamentada a nivel comprensivo con un diseño de fuente mixta (documental y campo). Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa y las entrevistas no estructuradas.

De esta manera se pudo concluir que se estableció el modelo desde la perspectiva de las competencias de la gestión del talento humano el cual fue denominado como: “Maxio Human Talent 2.0” el cual está enfocado en base a siete competencias que son: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media e influencia social redial. Así mismo, el proceso de gestión se ejecutará a través de tres capacidades importantes: Saber, saber hacer y ser del colaborador. Por otro lado, en la metodología del desarrollo de competencias se considerará los procesos, estrategias y pautas.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Competencias, Desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

The present research was based on establishing a theoretical model on the Human Talent Management by competences for the success of work performance in the "Gloria Plaza" Hotel in the city of Chiclayo - Lambayeque region.

The context where the present investigation was carried out was in the lodging establishment "Gloria Plaza Hotel" categorized in three stars. The Gloria Plaza Hotel is located in the heart of the city of Chiclayo, five minutes from the Parque Principal and ten minutes from the José A. Quiñonez Gonzales International Airport. The central problem in the area of study was the weak work performance of the employees of the company in question. This is why the need arises to propose a competency-based management model.

The project was framed in the type of projective research, based at a comprehensive level with a mixed source design (documentary and field). A number of data collection techniques and tools were used, specifically the analysis of documentary sources, direct observation and unstructured interviews.

In this way it was possible to conclude that the model was established from the perspective of the human talent management competencies, which was denominated as "Maxio Human Talent 2.0", which is focused on seven competences: Trojan leader, Collaboration, innovation, connectivity, employer brand, social media influence and redial social influence. Likewise, the management process will be executed through three important capacities: Know, know how and be of the employee. On the other hand, in the methodology of the development of competences will be considered the processes, strategies and guidelines.

Key words: Human Talent Management, Skills, Work performance.

# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCION

Según Vargas (2006) afirma que “Las competencias en la gestión del talento humano se han convertido en una buena fórmula para alcanzar un mejor aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores. Incorporar las competencias implica cuestionarse no sólo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones de los empleados que trabajan en la empresa pueden coadyuvar a lograr tales resultados” (Vargas, 2006 a, p.2).

Con esta perspectiva los modelos de competencias se han fijado no sólo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y en los conocimientos, sino también se han incluido en las actitudes que se asocian el comportamiento y las conductas del trabajador (Vargas, 2006 b, p.9).

Por otro lado, Mondy y Noe (citado por Marcillo, 2014) señalan “Que la gestión del desempeño laboral se refiere a cada uno de los procesos de las organizaciones que determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones”.

Con respecto al área de estudio se desarrolló en el establecimiento de hospedaje “Gloria Plaza Hotel” categorizado en tres estrellas. El Gloria Plaza Hotel se encuentra ubicado en pleno centro de la ciudad de Chiclayo, a cinco minutos del Parque Principal y diez minutos del Aeropuerto Internacional José A. Quiñonez Gonzales.

Así mismo, desde la perspectiva de la oferta del hotel cuenta con los siguientes elementos:

Oferta de alojamiento: Habitaciones alfombradas (simples, triples, suite junior y suite presidencial).

Oferta de restauración: Platos típicos, pastas, mariscos y ensaladas, etc.

Oferta de Bar: Cocktail, tragos, vinos, jugos, infusiones, etc.

Oferta de actividades complementarias: Salón de conferencias, Zona wifi, Business Center, Frigobar, Piscina, Servicio de Lavandería, Room Service, Estacionamiento Privado.

Factor Administrativo: Gerente, administrador.

Factor Recursos Humanos: Actualmente laboran diecisiete en distintas áreas.

Sin embargo a pesar de la importancia de este establecimiento de hospedaje, se observó los siguientes problemas: Desconocimiento de la satisfacción del cliente interno (colaborador), el hotel no cuenta formalmente con el área de Recursos Humanos, bajo desempeño laboral de los trabajadores, no existe un programa de capacitación y motivación a los colaboradores, inadecuada comunicación entre los responsables de las diferentes áreas funcionales, incapacidad para el manejo de sistemas de la empresa, falta de un plan de empowerment en los colaboradores, inadecuado reclutamiento y selección del personal.

Por consiguiente, se seleccionó como problema central el bajo desempeño laboral ya que todos guardan relación entre sí con la finalidad de proponer un modelo de gestión por competencias.

La selección del problema que fue objeto de la investigación se propuso en base a los siguientes criterios:

El interés de dar a conocer la importancia del desempeño laboral del cliente interno dentro de la empresa, así mismo que es de vital utilidad para la gerencia del hotel que su personal se encuentre en las mejores condiciones laborales.

Desde la perspectiva teórica científica teniendo en cuenta para la presente investigación ha sido necesario extraer información de diferentes fuentes bibliográficas basado: (Alles, 2004 Desarrollo del Talento Humano basado en competencias), (Alles, 2010 Administración de Recursos Humanos por competencias), (Alles, 2016 Administración de Recursos Humanos por competencias), (Rojas, 2013 reclutamiento y selección 2.0), (Pezo, 2002

Gestión Estratégica del capital humano) la cual facilitó ejecutar dicha propuesta.

A través de las practicas pre profesionales realizadas en el área de estudio y estar en contacto directo con la situación de la empresa permitió que las investigadoras elaboren una propuesta de modelo de gestión del talento humano por competencias.

En el presente informe de investigación se encontró los siguientes casos con respecto a la gestión del talento humano:

A nivel internacional “The Ritz-Carlton” es una marca de hoteles de lujo y resorts con 70 propiedades ubicadas en muchas de las grandes ciudades de 23 países de todo el mundo y con 32.000 empleados, dicha marca es sinónimo de calidad y de servicio excepcional. Su clave para ellos estuvo en la gestión de recursos humanos. Lo que hizo Ritz-Carlton en cuanto a sus nuevos empleados es entregarles las "reglas de oro", que es un pequeño documento del tamaño de un carné que han de llevar consigo en todo momento. Las reglas de oro recogían los valores y la filosofía de los “hoteles Ritz-Carlton” y eran consideradas esenciales para el trabajo.

Lo que hace la función de recursos humanos para garantizar la uniformidad de la marca, del servicio y de la excelencia en los hoteles de la marca Ritz-Carlton es contratar a las personas adecuadas y darles la preparación adecuada para garantizar que todos y cada uno de los clientes que se alojan en los establecimientos de Ritz-Carlton disfruten de una experiencia feliz e inolvidable.

El énfasis que ha puesto Ritz-Carlton en su legendario servicio al cliente y en las prácticas de recursos humanos centradas en las personas se ha dejado notar de forma palpable en la empresa puesto que, las prácticas de éxito de Ritz-Carlton le han valido el reconocimiento como una de las empresas hoteleras del mundo más orientadas al servicio al cliente. En conclusión, para ellos las buenas prácticas de recursos humanos son efectivas y la satisfacción del cliente se garantiza con empleados bien preparados y con poder para actuar por sí mismos (Sumathi, 2011, p. 1).



De igual manera, NH hotel es una cadena hotelera que cuenta con 397 hoteles repartidos entre Europa, américa y áfrica. Las NH proceden de Navarra Hoteles. En NH Hoteles la importancia de la gestión de las personas que forman parte de la empresa se basa en cuatro pilares fundamentales: el talento, la competitividad, la gestión por competencias y la cultura de rendimiento. NH University integra los medios sociales en su material de cursos, en un entorno web 2.0, dando incluso a los empleados la posibilidad de obtener una experiencia más valiosa y optimizar los nuevos enfoques profesionales. NH Talenht Coaching: se trata de un programa fundamental de desarrollo de recursos humanos y promoción profesional innovadora para desarrollar e incrementar, a través del coaching del talento, el rendimiento y las competencias de los líderes del futuro. En cuanto a nuevas incorporaciones, NH Hoteles cuenta con la web de empleo NH Jobs donde se publican las vacantes disponibles para candidatos externos a la empresa. NH University no se restringe únicamente al interior de la empresa. Por el contrario, oferta también su formación profesional y sus cursos de competencia para las empresas que proveen a los hoteles con personal externo (Benito y Jiménez: La importancia de la gestión de los recursos humanos, 2012, p.1-5).

Por otra parte, “Joie de Vivre Hotels” es una de las cadenas hoteleras más reconocidas en la Costa Oeste de Estados Unidos.

Este caso de estudio fue muy inspirador por su lógica tan simple sobre responsabilidad corporativa y sobre qué debe priorizar la gestión. Dicha lógica apostó por creer que, antes de maximizar el valor del accionista, hay que maximizar el valor del cliente, ofreciéndole a su vez más valor de lo que haría la competencia. Para tal objetivo, ellos consideraron que los empleados que están en primera línea son la piedra angular de todo el sistema.

La prioridad estratégica de “Joie de Vivre hoteles” se centró en su cultura organizativa y su personal (Cuenllas, 2013, p.21).

Así mismo el “Hilton Worldwide” es una de las compañías de administración más grandes de la industria, cuentan con más de 665 hoteles administrados y 100.000 miembros de equipo para mantener. Para ellos su

principal objetivo fue reclutar y retener a los mejores miembros de equipo de la industria. En el área recursos humanos y capacitación, creyeron que las personas son la clave para brindar una excelente experiencia de hospitalidad. El equipo de Hilton Management Services tiene un amplio conocimiento sobre beneficios de empleo y remuneración, y cuenta con una biblioteca integral de capacitaciones sobre hoteles en todas las áreas relacionadas, incluidos servicios para huéspedes. Para asegurar que todas las actividades de capacitación estén completamente alineadas con cada una de sus marcas, los directores de capacitación regionales trabajan de manera directa con los hoteles que administran.

El departamento de “Hilton Management Services” usó los mejores sistemas de recursos humanos, incluidos PeopleSoft y SuccessFactors el cual fueron utilizados para reclutar y retener a los mejores empleados de la industria y a los graduados más talentosos. Mantienen sólidas relaciones con algunas de las mejores instituciones educativas de hotelería del mundo, y son líderes en la industria en el seguimiento electrónico de postulantes y el reclutamiento por Internet (Hilton Worldwide, 2016, p.2).

Todavía cabe señalar que la cadena de Hoteles “Vincci” es un ejemplo de cómo gestionar, dirigir y motivar al personal a pesar de las dificultades que conlleva el vasto tamaño de la compañía. La formación y la profesionalidad son características muy valoradas en el departamento de Recursos Humanos de los hoteles Vincci, que destaca en su web corporativa su afán por reunir un equipo altamente cualificado.

En esta plataforma, la cadena sustituye el concepto de “empleo” por el de “trayectoria profesional”. El departamento de recursos humanos de hoteles Vincci consideran que la mejora constante en la formación de los trabajadores no sólo mejora el trato al cliente y el rendimiento de los empleados, sino que es una efectiva técnica de motivación para la plantilla.

Para llevar a cabo esta delicada gestión, el área de Recursos Humanos de Vincci Hoteles está compuesto por las secciones de Administración de Personal - Compensación & Beneficios, Selección, Formación y Desarrollo, y Prevención de Riesgos Laborales.

Bajo esta filosofía de integración, Vincci Hoteles cuenta con un sistema de software unificado para la gestión de Recursos Humanos en el cual logró integrar la información de todas las secciones que constituyen el Departamento de Recursos Humanos. Las bases de datos compartidas permiten un seguimiento minucioso de los datos de cada persona miembro de la plantilla (reclutamiento, formación, retribución específica, etc.), a la vez consiguió una mejora en la visión que los empleados tienen del trabajo del Departamento de Recursos Humanos, gracias al Portal del Empleado, simplificó y aligeró la carga de trabajo administrativo y burocrático, afianzó los procesos de Recursos Humanos, logrando una mayor consistencia en la administración de personal (“Manual de gestión para hoteles y alojamientos rurales”, s.f, p.37-40).

Por último, a nivel internacional en “Melia Hotels International” apostaron por un equipo humano cualificado en un entorno de trabajo donde impere la flexibilidad, la motivación, el compromiso, la implicación y el entusiasmo. La promoción interna es premisa fundamental en el “Melia Hotels International”. Las oportunidades de desarrollo estuvieron al alcance de todos sus empleados en cualquier parte del mundo al publicar todas sus ofertas de empleo internamente.

La formación que mantiene Melia Hotels tiene como principal objetivo abarcar todas las áreas clave y ayudar a desarrollar todos aquellos conocimientos y habilidades que son importantes para el éxito de sus empleados, y, por ende, de sus propios negocios. Todos sus esfuerzos se dirigieron a identificar profesionales con alto desempeño y potencial con el fin de prepararlos, a través de su participación en diferentes programas de desarrollo, para alcanzar posiciones de mayor responsabilidad, dando respuesta a las necesidades estratégicas de la Compañía (Melia Hotels International, s.f., p.5).

A nivel nacional en el Perú la cadena hotelera “Casa Andina”, notaron que la mejor forma de crecer bien era mediante el camino de la excelencia operacional el cual implica alinear procesos, procedimientos y políticas que se adapten al esquema de trabajo en todos los 22 hoteles y 13 destinos de la

cadena, y así lograr estándares de calidad en lo tangible e intangible. La tarea no fue fácil y fue así como el área de gestión humana empezó a trabajar al lado de Quality Assurance para lograrlo.

Empezaron a definir en detalle su cultura de servicios, lo que llaman el “Casa Andina Way” así mismo, hicieron talleres para que la gente tenga claros estos principios y comportamientos asociados relacionados a este estilo.

El proyecto no fue solo el taller, sino que después se han desarrollado procedimientos y pautas para los briefing diarios, de tal modo que también se aseguraran de que apliquen lo aprendido. Inclusive han diseñado infografías para dar a conocer en detalle cómo se realizan los procesos, ya sea limpiar un baño o tender una cama. La cadena de Casa Andina busca que sus colaboradores sientan mucha pasión por el mundo hotelero, y que sus huéspedes se sientan a gusto. Esa es una condición básica que se vive y respira en Casa Andina (Gestión, 26 de abril del 2015).

Por otro lado, en el “JW Marriott Hotel” la gestión del talento humano es fundamental porque la cultura que se trabaja en dicho establecimiento es trabajar con un personal comprometido, con altos niveles de motivación y productividad. Ofrecer servicios de calidad a sus huéspedes depende, por lo tanto, en un 100% de todo su personal, o asociados como ellos los llaman. La filosofía de ellos es: “Cuida a tus asociados, que ellos a la vez cuidarán de tus clientes”.

La gestión del talento humano, en caso de ellos, tuvo como objetivo reclutar a las personas idóneas, brindarles capacitación, motivarlas y ofrecerles un ambiente de trabajo propicio para que ellos presten ese servicio excepcional a sus huéspedes, que es lo que los caracteriza (El portal del capital humano, 2009, p.3).

Así mismo, el “Libertador Hotels, Resorts & Spas” es la cadena hotelera líder en el Perú, perteneciente a BRECA Grupo Empresarial.

El área de Recursos Humanos cumple un rol muy importante dentro de la cadena de hoteles teniendo como principales retos: (a) Ser socio estratégico del negocio, trabajando de la mano con cada una de las áreas de sus hoteles

para entender sus necesidades, (b) Construir una sólida cultura empresarial basada en los valores corporativos: Integridad, Compromiso, Excelencia, Pasión, Respeto y Trabajo en Equipo (c) Apoyar al desarrollo sostenible de líderes y colaboradores en un excelente clima laboral (El Portal del Capital humano, 2013, p.2).

A nivel local en la región de Lambayeque el “Hotel Casa de Turistas” categorizado en tres estrellas su gestión del talento humano es una función dinámica que provee liderazgo estratégico y dirección en todos los aspectos de la experiencia del empleado que impactan en el rendimiento empresarial de su organización.

Lo primero que tomaron en cuenta en el momento de selección y reclutamiento del personal fue la experiencia laboral, seguido las habilidades, una buena presencia, y por último que tuvieran una edad aceptable para el cargo a ejercer.

El equipo de Recursos Humanos también ayudó a los colaboradores a crear un ambiente de trabajo seguro y productivo, fomentando el desarrollo de equipos excelentes y construyendo una cultura ganadora, por tal motivo contaron con un programa de capacitación con el fin de mejorar y/o fortalecer sus conocimientos, a la vez manteniendo motivados a sus colaboradores a través de los incentivos como el trabajador del mes, celebración de cumpleaños y se les adicionó una remuneración de acuerdo a su desempeño laboral.

La gerencia del hotel midió las competencias de sus colaboradores a través de cuestionarios de satisfacción hacia al huésped para conocer el servicio de atención que brindan los trabajadores y saber si pudieron satisfacer sus necesidades con el servicio brindado, y por último con pequeñas dinámicas en donde participaron el administrador que hace la función del huésped y el recepcionista con el fin de saber cómo atiende al huésped y qué tanto poder de convencimiento tuvo para vender una habitación.

Por otro lado, el “Hotel Descanso del Inka” sabe lo importante que es tener un buen departamento de Recursos Humanos para que un hotel tenga éxito.

Es por eso que solo trabajan con el personal con más talento y más experiencia. La gestión de recursos humanos garantiza los mejores servicios posibles a empleados y huéspedes. En efecto el hotel mantiene contentos y seguros a sus colaboradores a través de planes y programas de motivación por ejemplo cuentan con un día deportivo donde los empleados pueden realizar actividades al aire libre, permitiendo afianzar sus relaciones personales como equipo. Así mismo, poseen herramientas estratégicas como: (a) la implementación de la estrategia de: “colaborador del mes”, el mismo que se otorga al colaborador que haya mostrado un buen desempeño, fidelidad, cumplimiento de metas en favor del hotel durante el mes, (b) reconocimientos anuales a los colaboradores más destacados de la organización, brindándoles beneficios, premios, entre otros, (c) entrega de incentivos económicos, tales como bonificaciones a fin de mes de acuerdo al cumplimiento de metas, estos pueden ser vales de consumo, canjeables en diferentes supermercados o centros comerciales.

Las capacitaciones han sido realizadas cada cuatro meses, acompañado de un diagnóstico que permitió detectar problemas en el desempeño del colaborador, ayudando así a su mejora ante próximas situaciones laborales (Hotel Descanso del Inka, 10 de mayo).

Por otro lado, en el “Hotel Central” apostaron por un equipo de colaboradores eficaces, competentes y que tengan vocación de servicio. Su proceso de selección de personal lo realizaron a través de convocatorias tanto abiertas como cerradas (anuncios en los diferentes diarios), luego hicieron las llamadas respectivas a los posibles nuevos colaboradores para que se presenten a una entrevista formal en el cual fueron evaluados a base de sus conocimientos, experiencias y tiempo disponible, después los pusieron a prueba por tres días para saber si ejercen bien el cargo y por último hicieron el contrato con la persona idónea que cumpla con todos los requisitos.

El clima laboral del “Hotel Central” es bueno, según datos de la gerencia existe buena comunicación entre las diferentes áreas. La gerencia del hotel se encargó de mantener satisfechos a sus colaboradores a través de programas de capacitación el cual han sido realizados tres veces al mes, a la

vez también se les hicieron unas pequeñas encuestas con preguntas cerradas para detectar el grado de motivación que presentan sus colaboradores (Hotel Central, 18 de mayo 2016).

De todas las investigaciones antes mencionadas, como se ha observado no se ha desarrollado investigaciones acerca de la gestión del talento humano por competencias en el rubro de hotelería en la ciudad de Chiclayo. De tal manera, en la presente investigación se propuso un modelo de gestión del talento humano por competencias enfocado al desempeño laboral en el Hotel Gloria Plaza.

En base a lo descrito anteriormente se cuestionó lo siguiente: ¿La creación de un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias permitirá el buen desempeño laboral en el Hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque?

Por consiguiente, la presente investigación se justificó por los siguientes motivos:

Se detectó el problema que ostenta el establecimiento hotelero en cuanto al desempeño laboral de su recurso humano, debido al desconocimiento del área de recursos humanos; de tal manera lo que se buscó lograr con esta propuesta es mejorar el desempeño laboral del cliente interno el cual obtuvo como beneficios: fomentar un clima laboral de mutua cooperación, la participación de los mismos, incrementar la motivación y satisfacción del colaborador, aumentar la productividad, establecer un sistema de remuneración, concientizar a los colaboradores con la intención que se beneficien los propietarios de la organización, el personal administrativo, los colaboradores y huéspedes.

También es importante porque sirvió de referencia de estudio de nuevas formas de generar confianza y/o fidelización al cliente interno, lo cual generó cambios que promuevan una buena gestión del talento empresarial.

Además, con la investigación se mejoró y adecuó los perfiles, funciones del cliente interno en base a competencias.

Así mismo la investigación fue de gran beneficio para la organización porque a su vez permitió mejorar el nivel económico de la empresa, obteniendo una convivencia agradable entre los colaboradores, el trabajo en equipo, redujo el tiempo del personal administrativo en la selección de nuevo recurso humano y a la vez logró la permanencia del trabajo ético-profesional en la mente del trabajador.

Por otro lado, esta investigación presentó un enfoque holístico bajo el cual, la globalidad fue dada por la unión sintagmática de los diversos paradigmas (Cualitativo-Cuantitativo), así mismo fue de tipo proyectiva que según Hurtado (2000), “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”. (p.325)

A la vez, que por medio de esta investigación se puso en manifiesto los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la formación profesional de las tesis, lo mismo que permitió sentar las bases para futuras investigaciones que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

Finalmente, la presente investigación fue significativa puesto que, si se diseñó un modelo teórico de gestión del talento humano por competencias entonces, mejorará el desempeño laboral en el Hotel Gloria Plaza.

Con relación a lo antes mencionado, los objetivos que guiaron la presente investigación son:

Objetivo general: Establecer un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias para mejorar el desempeño laboral en el Hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar el proceso de gestión del talento humano que realiza actualmente el Hotel “Gloria Plaza”.



- ✓ Determinar el grado de eficiencia laboral de los colaboradores en el Hotel “Gloria Plaza”.
- ✓ Analizar las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano basado en competencias desde el punto de vista del desempeño organizacional.
- ✓ Plantear el modelo “Maxio Human Talen 2.0” desde la perspectiva de las competencias, como propuesta de mejora para el desempeño laboral en el Hotel Gloria Plaza.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes bibliográficos**

#### **2.1.1. Investigaciones Extranjeras**

En la Universidad Rafael Landívar (Guatemala), Arriaga (2013) realizó un estudio titulado “Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu” con la finalidad de determinar la forma en que los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián Retalhuleu ejecutan el proceso de gestión de recursos humanos.

El presente estudio fue una investigación de tipo descriptivo, con una población de estudio de 6 hoteles, los sujetos de estudio fueron los propietarios y/o gerentes de los hoteles de tres estrellas de San Sebastián Retalhuleu.

Entre sus resultados determinó que la mayoría de hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián integran la gestión de recursos humanos dentro de su planeación estratégica, en el cual incluyen objetivos específicos del área y aspectos relevantes del talento humano en la misión y visión de la empresa.

De igual forma se logró determinar que la mayor parte de los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián utilizan el reclutamiento interno cuando existe una nueva plaza, es decir, invitan a los colaboradores ya existentes dentro de la empresa a que participen en el proceso de reclutamiento, así mismo, hacen uso de las referencias de empleados y base de datos para atraer interesados a ocupar el puesto que fue removido.

Determinó que los hoteles de tres estrellas del Municipio de San Sebastián la mayoría de los casos, emplean la entrevista de selección y revisión de currículum vitae para seleccionar a los mejores candidatos a un puesto, así mismo, se constató que solo una minoría aplica pruebas de selección para evaluar a los aspirantes.

Concluyó que ninguno de los hoteles investigados, utilizan la evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento laboral de sus colaboradores, en su caso únicamente utilizan la observación como método de evaluación.

Por último, concluyó que los hoteles analizados capacitan a su personal cuando es necesario y, no existe ningún tipo de capacitación que busque el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

En la Universidad Técnica de Cotopaxi (Ecuador), Nogales y Pacheco (2013) realizaron un estudio titulado “Modelo de Gestión de Talento Humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga en el año 2012- 2013” con la finalidad de desarrollar un modelo de gestión de talento humano para el hotel Rosim de la ciudad de Latacunga.

El presente estudio fue una investigación de tipo descriptivo e inductivo en donde la población estudiada fueron todos los miembros e integrantes del Hotel Rosim.

Entre sus resultados lograron determinar que el modelo propuesto busca la creación de un Departamento de Talento Humano dentro del Hotel Rosim como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia, generadas de una mayor competitividad del talento humano; basándose en el diseño de los procesos de Talento Humano que facilitarán en primera instancia establecer un proceso formal, que garantice la captación del personal requerido, donde la correcta atención a la definición del puesto es un paso positivo para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos y sobre todo retener ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa, ofreciéndoles posibilidades de desarrollo personal acorde a las necesidades de éstos y del Hotel Rosim.

El modelo está basado directamente en los puestos de trabajo que tiene bajo su administración el Hotel Rosim y no implica de ninguna manera a las personas, para evitar alguna discriminación por parte de los empleadores o por los mismos trabajadores de esta empresa.

El diseño de este modelo de gestión de talento humano ayuda a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual de recursos 130 humanos que sirve de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada uno de ellos.

En la Universidad Nacional de Chimborazo (Ecuador), Yáñez (2012) realizó un estudio titulado “Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo” con la finalidad de Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

El presente estudio fue una investigación de tipo descriptivo y explicativo en el cual la población estudiada fueron todos los empleados del hotel Mansión Santa Isabella, que están vinculados con los distintos departamentos los mismos que están divididos en Gerencia, Administración, Talento humano y con los turistas que utilizan los servicios del hotel el número de encuestados.

Entre sus resultados logró evidenciar que el hotel Mansión Santa Isabella posee una gran acogida de turistas en un 70% extranjeros y un 30% nacionales, el mismo que cuenta con 11 empleados entre el área administrativa y de servicios, dado el crecimiento que ha tenido el hotel actualmente se hace indispensable contar con un Modelo de gestión de Talento humano, ya que no cuenta con uno.

Determinó que la visión con respecto a la relación de la empresa con su personal es un poco crítica ya que falta concientizar y educar al personal y sobre todo es necesario contar con programas de capacitación ya que el 64% considera que debe existir más capacitación para que adquieran las destrezas y talentos necesarios para atender a los clientes externos con un servicio de calidad.

Así mismo, concluyó que la relación varía con cada uno de los tres gerentes, ya que el 82% entregan mucha confianza sobre todo con el gerente es bastante abierto mientras los otros no, porque piensa que las personas lo toman de otra manera y abusan y no responden bien es preferible mantener el margen dar un buen trato y respeto.

Precisó que siempre toman en cuenta las sugerencias internas y externas porque consideran que es importante dar un buen servicio y mejorar constantemente y sobre todo el pago justo que reciben hace que traten de cumplir en un 100% en las obligaciones a ellos atribuidas.

Y por último determinó que los empleados entienden medianamente las funciones, habilidades y responsabilidades que tienen con respecto al trabajo que desempeñan dentro del hotel y requieren de supervisión para trabajar de forma adecuada ya que el 100% considera que no cuentan con un manual de funciones que les ayude a los empleados a solucionar los problemas que se les presentan en el desempeño de sus tareas.

En el Instituto Politécnico Nacional (México), Núñez (2012) realizó un estudio titulado “Análisis del Proceso de Gestión del Talento Humano en

Hoteles cuatro estrellas” con la finalidad de Analizar el proceso de gestión del talento humano en hoteles de cuatro estrellas a través del diseño de un instrumento de diagnóstico.

El presente estudio fue una investigación de tipo correlacional en donde la población estudiada fueron los hoteles que se encuentran dentro de la categoría de cuatro estrellas.

Entre sus resultados logró determinar que las evidencias presentadas, fueron el resultado de haber utilizado básicamente dos fundamentos, como primer fundamento la metodología de creación de instrumentos de medición psicométricos propuesta por Brown orientada y adecuada hacia el fin que perseguía dicha investigación.

Como segundo fundamento, la metodología de investigación proporcionó las directrices necesarias para la creación de un plan, implementación y seguimiento de la acción, para poder así dar paso a la reflexión, lo que demostró que al utilizar de manera adecuada para la obtención de información puede convertirse en una ventaja competitiva para la parte gerencial.

La investigación se dividió en cinco apartados, los cuales en su conjunto permitieron obtener un panorama claro de los puntos deficientes que el proceso de gestión analizado presenta.

### **2.1.2. Investigaciones Nacionales**

En la Universidad Privada Antenor Orrego (Trujillo), Marcillo (2014) realizó un estudio titulado “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí” con la finalidad de Proponer un modelo de gestión por competencias del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.

El presente estudio fue una investigación de tipo según su finalidad es Aplicada, según el alcance temporal es Transversal, Según su carácter es Cuantitativa – Cualitativa, según su profundidad es Básica y según el régimen de la investigación es Libre. La población estudiada se conformó por directores, jefes departamentales, y otros servidores públicos información de

la comunidad con un total de 260 informantes, población o universo que corresponde al 100%. Encuesta realizada en un 70%. La población está dada por el número de funcionarios de las GAD Zona Sur de Manabí.

Entre sus resultados logró denotar, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.

Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se estableció que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano.

Determinó que no existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno.

No se identificaron métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución.

Por último, precisó que las competencias laborales fueron una herramienta que permitió mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

En la Universidad Privada Antenor Orrego (Trujillo), Baque (2014), realizó un estudio titulado “Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí” con la finalidad de Analizar la incidencia del modelo de gestión organizacional en el rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la Zona sur de Manabí.

El presente estudio fue una investigación de tipo Inductivo – Deductivo - Analítico – Sintético en la cual la población estudiada fueron los sectores hoteleros de la zona sur de Manabí que cuenta con 200 empleados directos.

Entre sus resultados logró saber que el Modelo de Gestión Organizacional por competencias posibilita un incremento en el rendimiento del talento humano dado el conocimiento que cada uno tendrá sobre las competencias a su cargo. Determinó que la empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos situación que incide en el desconocimiento, incumpliendo y en la duplicidad de funciones en el talento humano de la empresa, lo que resta la calidad en los servicios de la empresa hotelera.

Señaló que actualmente no se ejecutan procesos de capacitación al personal del sector hotelero de la zona Sur de Manabí, por ello es más limitado el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones.

Precisó que la Empresa Hotelera de la zona Sur de Manabí carece de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal por lo cual no se puede determinar una adecuada jerarquía en el personal en base a sus actitudes, capacidades y talentos reales.

Y finalmente determinó que actualmente no cuentan con un programa de estímulos a los empleados lo que es fundamental para alcanzar una alta motivación en los miembros de la empresa, como reconocimiento a su desempeño y dedicación.

En la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (Iquitos), Alvarado Y Aguilar (2013), realizaron un estudio titulado “Estudio de la Motivación laboral en los trabajadores del grupo kozue en la ciudad de Iquitos” con la finalidad de Identificar y explicar el grado de motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos – Periodo 2013.

El presente estudio fue una investigación de tipo explicativa y la población estudiada fueron 43 trabajadores del Grupo Kozue.

Entre sus resultados lograron determinar referente al conocimiento que tienen los trabajadores sobre los aspectos que conforman la filosofía de la gestión del Grupo Kozue, solo el 15% de los trabajadores del nivel operativo respondieron conocer “completamente” la visión y la misión; 17% respondieron conocer “completamente” los objetivos; y 22% respondieron conocer “completamente” los valores. Sin embargo, el 46% respondió, que el grado de conocimiento que tiene acerca de los aspectos que conforman la



filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo.

Precisaron en cuanto a la intensidad de los contenidos de trabajo percibidos por los trabajadores del Grupo Kozue, como elementos motivadores, se obtuvo los siguientes resultados: En el nivel de la alta dirección, el 100% de los directivos afirma “completamente” que: adicionalmente al pago, recibe alguna recompensa adicional por el cumplimiento de tus tareas; se sienten a gusto con las funciones y tareas que realizan; sienten que tienen competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad; con el tiempo escalar posiciones jerárquicas en la empresa. Por otra parte, solo el 80% afirma “completamente” que: es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de sus tareas; y el trabajo que realiza contribuye a alcanzar sus aspiraciones de desarrollo personal.

Pero solo un 60% afirma “completamente” que: recibe el pago justo por la tarea que realiza; considera que su trabajo es interesante; reconocen la importancia de su trabajo para lograr los objetivos organizacionales; y cuando ocurren problemas consideran su opinión para buscar las soluciones. En el nivel intermedio, el 80% de los trabajadores afirma “completamente” que se siente a gusto con las tareas y funciones que realiza; el 70% considera que su trabajo es interesante; el 60% que el trabajo que realiza contribuye a alcanzar sus aspiraciones de desarrollo personal; 50% considera suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de sus tareas; 40% considera que reconocen la importancia de su trabajo para lograr los objetivos organizacionales; 30% sientes que tiene competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad; y que con el tiempo escalara posiciones jerárquicas en la empresa; 20% considera que cuando ocurren problemas, consideran su opinión para buscar las soluciones. Ningún (0%) trabajador recibe otra recompensa, adicional a su pago, por el cumplimiento de sus tareas y, asimismo, ningún trabajador considera que recibe el pago justo por la tarea que realiza.

Determinaron que las características del liderazgo percibidos por los trabajadores se obtuvo los siguientes resultados: En el nivel intermedio, el 80% de los trabajadores ven que sus superiores, (esto es, en los que integran la alta dirección), poseen de una manera “completa” las siguientes

características de liderazgo: entusiastas, ordenados, y positivos; 70% los consideran honestos, ingeniosos, negociadores efectivos, y orientados a la excelencia; 60% los consideran hábiles para anticiparse a las situaciones, informados, inteligentes, y solucionadores de problemas; 50% los consideran administradores efectivos, comunicativos, y conciliadores (evitan conflictos en el grupo). Pero, solo el 40% los consideran: competitivos (Compite con los miembros de su grupo), generadores de confianza, gerentes adecuados, justos, lógicos y motivadores; 30% los consideran dignos de confianza; y 20% los consideran intuitivos. En síntesis, ninguna característica de liderazgo es percibida por el 100% de los trabajadores como una cualidad de sus superiores. Una perspectiva global ubica las características de los líderes en el nivel 4 de la escala de medición. En el nivel operativo, el 64% de los trabajadores ven que sus superiores poseen de una manera “completa” la característica de positivo; el 58% los consideran inteligentes, el 50% los consideran ordenados. Pero, solo el 44% los consideran comunicativos, entusiastas, el 43% los consideran informados; 36% los consideran solucionadores de problemas; 29% los consideran honestos, ingeniosos, orientados hacia la excelencia, y voluntariosos; el 28% los consideran competitivos, dignos de confianza, hábiles para anticiparse a situaciones, y motivadores; el 21% los consideran administradores efectivos, conciliadores, justos, lógicos, y sinceros; el 15% los consideran intuitivos; el 14% los consideran generadores de confianza, gerentes adecuados, negociadores efectivos; el 8% los consideran visionarios; y el 7% los consideran previsores. En este nivel, al igual que en el nivel intermedio, también se observa que ninguna característica de liderazgo es percibida por el 100% de los trabajadores como una cualidad de sus superiores. Una perspectiva global ubica las características de los líderes en el nivel 4 de la escala de medición.

### **2.1.3. Investigaciones Locales**

En la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (Chiclayo), Serrano y Gonzáles (2015), analizaron un estudio titulado “Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo 2014” con la finalidad

de desarrollar una propuesta de mejora de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo.

El presente estudio fue una investigación de tipo descriptivo y la población estudiada fueron los colaboradores del Hotel Descanso del Inca el cual fue un total de 12 personas.

Entre sus resultados lograron diagnosticar la gestión del recurso humano en el Hotel Descanso del Inca, obteniendo como respuesta algunas deficiencias en los procesos para la buena gestión del talento humano, considerando la posibilidad de aplicar una propuesta, basada según el modelo de Idalberto Chiavenato, pues servirá de ayuda para el adecuado manejo de los colaboradores, conteniendo la definición de los puestos ya preestablecidos con mayor o menor número de reglas, requisitos necesarios y atribuciones que otorgarán a sus miembros, para un mejor desempeño.

Por otro lado, identificaron los errores cometidos en la aplicación de cada uno de los seis procesos por parte del Hotel Descanso del Inca.

Finalmente, después de realizar la evaluación de los procesos de gestión de recursos humanos de incorporación, colocación, recompensar, desarrollo, retención y supervisión de personas, se diseñó la propuesta ya anteriormente mencionada, con pautas necesarias para la correcta gestión y desempeño de los colaboradores dentro de la empresa hotelera.

En la Universidad de Señor de Sipán (Pimentel), Sempértegui (2014), realizó un estudio titulado “Selección del personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Outsourcing S.A.C” con la finalidad de elaborar los criterios de selección de personal por competencias para la gestión del talento humano.

El presente estudio fue una investigación de tipo descriptivo, correlacional y propositiva y la población estudiada fueron 35 trabajadores de Buró Outsourcing.

Entre sus resultados logró elaborar los criterios de selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Buró

Outsourcing S.A.C, también se determinó que la principal característica de la selección de personal en la empresa Buró Outsourcing se da por la falta de preparación profesional de colaboradores que han sido seleccionados en la empresa.

A la vez determinó que la principal Característica de gestión del talento humano en la empresa Buró Outsourcing SAC está dado por los criterios que se toman en cuenta para un puesto de trabajo y los que debe cumplir la persona que lo ocupará y se determinó que en este aspecto existen deficiencias ya que el 37 % de colaboradores ocupa un puesto que no está acorde a su preparación profesional.

Y por último concluyó que para el proceso de selección de personal por competencias en la empresa Buró Outsourcing SAC es necesario la implementación de criterios rigurosos, ya que el 63 % de colaboradores está de acuerdo en que debe haber un procedimiento más eficiente en el reclutamiento y selección de personal.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión del talento humano por competencias**

#### **2.2.1.1. Conceptos de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional (Chiavenato, 2002).

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Eslava, 2004).

Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler, 2006).

Se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas en otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada, 2006).

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano**

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar el cambio.
- g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables (Martínez, 2013).

#### **2.2.1.3. Cómo definir una competencia**

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar (Alles, 2000).

#### **2.2.1.4. Cómo desarrollar competencias**

Alles (2004) señala que el desarrollo de competencias consiste en definir caminos para ayudar a que las personas desarrollen sus competencias cuando el proceso natural no es suficiente.

Los métodos más frecuentes para el desarrollo de personas se dividen en dos grandes grupos: los métodos dentro del trabajo y los métodos fuera del trabajo.

Una organización puede analizar el desarrollo de competencias de todo su personal o de un colectivo en particular. Se proponen diversos caminos para el desarrollo de competencias:

- a. Cursos de formación sobre la competencia a desarrollar.
- b. El entrenamiento en el puesto de trabajo
- c. El autodesarrollo

Todas estas actividades serán más eficaces si se llevan a cabo de la mano de un tutor, mentor o coach.

Las organizaciones deberán tener en cuenta si las personas que deben desarrollar competencias tienen una evaluación inferior al rango requerido o carecen de las mismas.

El desarrollo de competencias sólo es posible si la persona lo desea, pero esto solo no alcanza. Por lo tanto, la/las persona/s involucrada/s deberá/n participar de la decisión, comprometerse en la decisión. Las empresas siempre han venido gastando enormes sumas en planes de capacitación donde los participantes no tenían interés ni compromiso, por lo cual tomaban las actividades de manera despreocupada, casi como una diversión o muchas veces incluso con aversión. El primer paso es que la persona desee desarrollar la competencia, luego deberá buscar el mejor camino para hacerlo.

#### **2.2.1.5. Competencias laborales**

Moreno (2003) define que las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y

procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular.

Barrios y Fong (2002) se refieren a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

Por otro lado, Alles (2000) manifiesta que las competencias laborales se relacionan con oficios y por extensión se aplican a profesionales de tipo universitario. Las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden trabajar bajo la modalidad de autoempleo o como los empleados en relación de dependencia dentro de una organización.

Al igual que sucede con las competencias propiamente dichas, las competencias laborales requeridas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

#### **2.2.1.6. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias**

- a) Planeación de estratégica. A partir de la misión, de la visión y de los valores de la empresa se definen las competencias estratégicas básicas de la organización.
- b) Definición de las competencias por la alta dirección. Esta fase puede ser asesorada por un asesor externo.
- c) Definición de los grados de competencias. Con base a las competencias estratégicas se definen los grados o niveles de competencia. Una competencia tiene distintos grados según el nivel de la especialización y la jerarquía dentro del organigrama. Por ejemplo, la competencia toma de decisiones y tiene distintos grados de acuerdo con el nivel jerárquico de que se trate: alto, medio o bajo.
- d) Análisis de Puestos. El área del capital humano en colaboración con áreas o departamentos involucrados efectúa el análisis de los puestos de la organización incluyendo las competencias.
- e) Análisis y validación de competencias. Se validan y prueban las competencias y los contenidos de los perfiles, con el personal involucrado.

- f) Diseño de procesos por competencias. Orientan los demás procesos hacia las competencias.
- g) Aprobación de las competencias laborales. El comité de dirección aprueba el sistema.
- h) Implantación. Se implanta el sistema.
- i) Retroalimentación. Las áreas organizacionales evalúan los resultados y anualmente se efectúan las mejoras y cambios requeridos por la organización.
- j) La organización puede optar por aplicar el sistema de gestión por competencias a nivel general o utilizar la metodología para una de sus áreas (Munch, 2010, p. 28).

#### **2.2.1.7. La gestión por competencias**

La gestión por competencias es una moda del *management*, pero es una moda que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. Cuando se gestiona una persona, o más frecuentemente a un grupo de personas en una organización, realmente el que realiza esa gestión, lo que está, o debería estar, tratando de lograr es obtener de ese grupo el mejor desempeño para lograr los mejores fines de negocio a corto, medio y a largo plazo (Jiménez, 2013, p. 159).

#### **2.2.1.8. Visión estratégica de la gestión del talento humano por competencias**

El enfoque de Gestión Humana por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Hay muchos enfoques conceptuales que, varían básicamente en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.

##### **a) Perfil del gestor del recurso humano.**

El cargo de Jefe o Director de Recursos Humanos en los últimos tiempos ha sufrido una transformación absoluta, por el hecho de que la mayoría



de las empresas se han dado cuenta que el personal debe ser el mejor o más idóneo por no decirlo, para hacer frente a un mercado cada vez más exigente y competitivo. Por lo que el equipo humano que forma la empresa, se constituye en el elemento clave sobre el cual se asienta el éxito o el fracaso de la organización. Esto obliga a contar en la empresa con un jefe o director de área altamente calificado en la gestión y optimización de sus recursos humanos, internos y externos.

En la actualidad, el máximo responsable de recursos humanos tiene, en muchas empresas, un peso específico importante en la toma de decisiones estratégicas, siendo cada vez más frecuente que formen parte de los comités de dirección.

Debido a esas nuevas responsabilidades, el gerente o director de Recursos Humanos actual ha de poseer una serie de cualidades, profesionales y personales, que le permitan asumir con garantías sus funciones, que incluyen la transmisión de las competencias de desarrollo y formación de los equipos humanos y cada uno de los mandos con responsabilidad sobre personas. En definitiva, el Director de Recursos Humanos actual debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos y habilidades, además de los específicos en materia de recursos humanos, deben abarcar, sin necesidad de llegar a ser un especialista, el ámbito psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, de forma que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los profesionales de su empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización (Sabino, 2010).

#### **b) Condiciones para alcanzar metas**

Las condiciones necesarias para que pueda llevarse a cabo una eficiente gestión de recursos humanos son:

- b.1. Liderazgo corporativo: En donde es fundamental el apoyo de la dirección de la organización.
- b.2. Visión estratégica de los recursos humanos no exclusivamente de la alta dirección, sino también, de todos los responsables de área o departamento.
- b.3. Producción tecnológica factible.

b.4. Relaciones interpersonales y de compromiso con la organización, factibles y viables.

b.5. Habilidad para implantar políticas de gestión de recursos humanos.

Las acciones o procesos que intervienen en la gestión de recursos humanos y que se convierten en los medios a través de los cuales se alcanzan las metas señaladas son:

b.1. El análisis de puestos, del que se obtendrán la descripción y especificación de los mismos y cuya información se constituye en la base para el desarrollo de posteriores acciones.

b.2. El proceso de planeamiento de los recursos humanos, mediante la cual se determinan las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas de personal.

b.3. El proceso de afectación de personal, en el cual se incluyen tanto el reclutamiento como la selección, contratación, acogida, socialización del personal, así como las acciones de desafectación.

b.4. El proceso de formación, en el cual se establecen los planes y programas de adiestramiento de los recursos humanos.

b.5. El proceso de gestión de carrera basado en criterios de promoción y caminos a seguir.

b.6. El proceso de compensación.

b.7. El proceso de valoración de la eficacia de las personas.

b.8. El proceso de seguimiento y evaluación del desempeño del recurso humano.

b.9. El proceso de negociación y resolución de conflictos.

b.10. El proceso de cambio y desarrollo organizativo, estableciendo los métodos de cambio (Pezo, 2002, p.21-22).

### **c) Perfil del futuro recurso humano**

El cargo de Jefe o Director de Recursos Humanos en los últimos tiempos ha sufrido una transformación absoluta, por el hecho de que la mayoría de las empresas se han dado cuenta que el personal debe ser el mejor o más idóneo por no decirlo, para hacer frente a un mercado cada vez más exigente y competitivo. Por lo que el equipo humano que forma la

empresa, se constituye en el elemento clave sobre el cual se asienta el éxito o el fracaso de la organización. Esto obliga a contar en la empresa con un jefe o director de área altamente calificado en la gestión y optimización de sus recursos humanos, internos y externos.

En la actualidad, el máximo responsable de recursos humanos tiene, en muchas empresas, un peso específico importante en la toma de decisiones estratégicas, siendo cada vez más frecuente que formen parte de los comités de dirección.

Debido a esas nuevas responsabilidades, el gerente o director de Recursos Humanos actual ha de poseer una serie de cualidades, profesionales y personales, que le permitan asumir con garantías sus funciones, que incluyen la transmisión de las competencias de desarrollo y formación de los equipos humanos y cada uno de los mandos con responsabilidad sobre personas. En definitiva, el Director de Recursos Humanos actual debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos y habilidades, además de los específicos en materia de recursos humanos, deben abarcar, sin necesidad de llegar a ser un especialista, el ámbito psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, de forma que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los profesionales de su empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización (Sabino, 2010).

#### **2.2.1.9. Gestión para la atracción, el reclutamiento, selección, contratación e integración del recurso humano**

##### **a) Atracción 2.0**

Según Alles (2012) manifiesta que la atracción 2.0 es el conjunto de acciones que se realizan, utilizando tecnologías sociales, con el propósito de atraer a los postulantes más adecuados, en relación con el puesto que desea cubrir.

#### **b) Reclutamiento 2.0**

Alles (2012) define el reclutamiento 2.0 como un conjunto para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la web 2.0 a través de diferentes acciones:

Publicar oportunidades para obtener postulaciones.

Ofrecer posibles puestos de trabajo a personas que no están buscando empleo de manera activa. Estas acciones propuestas tienden a identificar a posibles candidatos para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno (s) de ellos para que reciba (n) el ofrecimiento de empleo.

#### **c) Entrevista por competencias**

La entrevista por competencias es un módulo de la gestión por competencias. La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final. La entrevista es un dialogo que se sostiene por un propósito definido y no por la simple satisfacción de conversar, entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción reciproca que existe entre ambos; en posturas, gestos, ademanes, modos de comunicación. Las palabras, las expresiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista (Alles, 2016, p.199).

#### **d) Selección por competencias**

selección por competencias hace referencia a las características de personalidad de los nuevos actores/colaboradores, de acuerdo a su comportamiento que genere un desempeño exitoso, lo cual permita el ingreso requerido para un puesto competente (Alles, 2016, p.114).

#### **e) Contratación e integración del recurso humano**

La contratación e integración de las personas adecuadas de tipo profesional se realizan aplicando las pruebas más convenientes para cada caso, así como un adecuado proceso de integración, los cuales son las acciones las que definirán el inicio de una buena relación laboral de un buen empleado (Alles, 2016, p.39).

#### **2.2.1.10. Gestión de carrera: horizonte laboral y promoción del recurso humano**

##### **a) Bases para la gestión de carrera: Enfoques e implicancias**

Toda gestión de carrera se basa en el establecimiento de un sistema de niveles de puestos que requieren ser evaluados permanentemente.

Esta evaluación debe realizarse a la luz del escenario en el que se desenvuelve la organización, sobre todo, considerando los grandes cambios que se van produciendo en el entorno externo, los cuales tienen repercusión directa en el entorno interno de la organización.

Tanto la evaluación de puestos como el desarrollo del escenario, exigen a los gestores de los recursos humanos procesar rediseños de los puestos de trabajo y diseñar unos nuevos, como respuesta a los cambios que se vienen produciendo.

Para este rediseño y diseño de puestos, como base para la gestión de carrera, es necesario tener en cuenta un conjunto de criterios y pautas, así como, tener claridad acerca de las ventajas e implicancias de los mismos.

##### **b) Estrategia de carrera**

La estrategia de carrera ofrece las condiciones para garantizar la permanencia del capital humano y su constante actualización y perfeccionamiento, así como, un proceso de mejoramiento continuo de su desempeño y rendimiento. Si todo esto va acompañado de un sistema de política de promoción del recurso humano, la organización estaría logrando desarrollar su recurso más valioso, que es el capital humano.

##### **c) Análisis y descripción de puestos de trabajo**

Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El proceso de análisis y descripción de puestos consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

Análisis de puestos de trabajo: Generalmente se refiere al mismo tipo de análisis cuando se oye hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.

Descripción de puestos de trabajo: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades (Carrasco, 2009).

#### **d) Pautas para la promoción del recurso humano**

Toda política de promoción del recurso humano tiene como ejes fundamentales la motivación y satisfacción laboral, ambos guardan una relación mutua; mientras que la motivación trata principalmente de una conducta orientada a un fin por parte del individuo en el proceso laboral, la satisfacción en el trabajo es una consecuencia de la recompensa y retribución en relación con un rendimiento profesional (Pezo, 2002, p.62).

##### **2.2.1.11. Sistema de compensación**

**a) Sistema de compensaciones:** Es el sistema que determina todo lo que un trabajador recibe por su labor en la organización o por pertenecer a ella. Como componentes de un sistema de compensaciones está la compensación directa que es lo que recibe un trabajador por su labor y la compensación indirecta que es lo que recibe por el solo hecho de pertenecer a la organización, por ejemplo, el seguro social y otros beneficios que no tienen como contrapartida la prestación de su servicio. Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. Un buen sistema de

compensaciones permite atraer a buenos candidatos cuando hay procesos de selección de personal, pero también permite retener al personal bueno que hay en la empresa. Para tener un buen sistema de compensaciones se debe cuidar la equidad, eso significa a igual esfuerzo, igual retribución. (Didenot, 2010).

#### **b) Valoración de puesto.**

La valoración de puestos parte de la base de que en una empresa o administración cada puesto de trabajo tiene su valor individual. Para remunerar con equidad al ocupante de un puesto de trabajo, es necesario conocer el valor de ese puesto con relación a los demás.

La valoración de puestos de trabajo (un componente básico para que la administración salarial haga posible el equilibrio interno de los salarios) es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración.

En definitiva, es un medio de determinación del valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura de la empresa o institución. Intenta, por tanto, determinar la posición relativa de cada puesto frente a los demás. Las diferencias significativas entre los distintos puestos suponen la base comparativa para permitir una distribución equitativa de los salarios, reduciendo las posibilidades de arbitrariedad (Pezo, 2002).

### **2.2.1.12. Evaluación del desempeño en gestión de recursos humanos**

#### **a) Objetivos**

**a.1:** Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

**a.2:** Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

**a.3:** Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

**a.4:** Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

**b) Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño**

Un primer elemento, que es el punto de partida del sistema, lo constituye el rendimiento y desempeño individual, el cual depende de la competencia profesional y personal, así como, de las condiciones que la organización dota para que dicho rendimiento sea eficiente.

El segundo elemento es el propio proceso y sistema de evaluación que aplique la organización. Para que este proceso y sistema funcione se requiere contar con un conjunto de normas y estándares de desempeño. Y se necesita contar con un referente comparativo, el cual se expresa en normas relacionadas con el desempeño (esto permitirá conocer el nivel de desempeño que tiene la organización en relación a otras organizaciones del sector).

Un tercer elemento es lo que se conoce como retroalimentación del personal. En la medida que la evaluación del desempeño no es punitiva sino correctiva y prospectiva, el resultado del proceso de evaluación del desempeño sirve para plantear mejoras del desarrollo humano.

Un cuarto elemento, es el sistema de registro e información, que permite ver la evolución histórica del desempeño del personal. Constituye un instrumento de seguimiento.



Finalmente, un quinto elemento es la propia toma de decisiones que debe realizar el gestor del recurso humano para garantizar el desempeño más eficiente de toda organización (Pezo, 2002, p.89-90).

### **c) Métodos de evaluación del desempeño**

Según Pezo (2002) define que uno de los aspectos fundamentales que deberá decidir todo gestor de recursos humanos, es seleccionar el método más apto para el proceso de evaluación del desempeño (p. 92).

En términos generales, se puede distinguir entre dos tipos de sistemas de evaluación:

La evaluación relativa, que se basan únicamente en la comparación entre los evaluados. Estos métodos (evaluación por clasificación y evaluación por distribución predeterminada) no hacen más que una evaluación global del rendimiento y no requiere una decisión previa en cuanto al enfoque ni a los criterios.

La evaluación absoluta, que permitan la evaluación individual del rendimiento sin necesidad de referirse a la actuación del resto de los evaluados. Algunos de estos métodos no exigen ninguna elección previa del enfoque ni de los criterios (evaluación abierta, evaluación por medio de acontecimientos significativos, evaluación por medio de acontecimientos predeterminados). Hay otros que han sido ideados para responder a las exigencias particulares de un enfoque determinado y para medir los criterios derivados del mismo (evaluación por escalas, evaluación por elección forzosa y evaluación por objetivos).

### **d) Procesos de evaluación.**

Huertas (2012) manifiesta que la evaluación del desempeño tiene un proceso que puede ser dividido en tres fases: la fase de preparación, la fase de diseño del sistema de evaluación del desempeño y por último la fase de control y evaluación del desempeño.

**d.1: Fase de preparación:** En esta fase se precisan las estrategias y políticas de la Gestión de los Recursos Humanos. Es de vital importancia

en esta etapa, la elaboración del profesigramas. En él se determinará los perfiles del cargo por competencia, la dimensión, las responsabilidades y valores, los indicadores de eficiencia que debe tener el personal que ocupa el cargo, así como quien integraran los equipos de evaluadores comprometidos que garanticen una evaluación del desempeño integral y el periodo de tiempo en que se realizará la evaluación.

**d.2: Fase de diseño del sistema de evaluación:** Esta fase se corresponde con la elaboración del sistema de evaluación, la definición de los métodos a ser utilizados que será una combinación de varios de ellos y del instrumento a ser empleado. El mismo debe contener los datos de identificación del evaluado, los indicadores, las conclusiones y recomendaciones. En las conclusiones se incluye la evaluación del empleado evaluado, haciendo mención primeramente de las fortalezas encontradas en el evaluado, luego las áreas que debe mejorar y por último presentar un plan de formación con el que cuenta para mejorar su desempeño.

**d.3: Fase de Reflexión:** Luego de realizada la evaluación del desempeño se analizan los resultados e identifican las causas y condiciones que impiden el logro de objetivos propuestos. Se planifica los correctivos y se realiza la entrevista final donde se hacen comentarios al evaluado y se proponen nuevos objetivos y un proceso de acompañamiento pedagógico y de seguimiento para constar la corrección de actitud y aptitud en el logro de los objetivos planificados

Luego de concluido el proceso de evaluación la información será plasmada en un informe y se planifica mesa de trabajo para evaluar el sistema de evaluación, con el objetivo de determinar posibles problemas y realizar los ajustes pertinentes para su perfeccionamiento, logrando retroalimentación del mismo.

### **2.2.1.13. Capacitación y desarrollo en la gestión de recursos humanos**

Se identifica la Capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Desarrollo es el proceso continuo y simultáneo a la capacitación, dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que les permiten desempeñar puestos de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.

Los principios fundamentales en que se basa la capacitación y desarrollo son los siguientes:

- a) Proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico.
- b) El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de su capacitación.
- c) Es una inversión y no un costo.
- d) Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje.
- e) Dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo.
- f) Incluye a todos los trabajadores.
- g) Estrecha relación entre la teoría y la práctica.
- h) Se derivan del diagnóstico

Para llevar a cabo las acciones de capacitación y desarrollo por el centro de trabajo, la administración selecciona los trabajadores que fungirán como instructores entre los más calificados (Obregón, Alonso, Díaz y Pérez, 2008, p. 8).

#### **2.2.1.14. Comunicación, liderazgo, conflictos y negociaciones en la gestión de recursos humanos**

##### **a) Comunicación**

La comunicación se encuentra presente en todos los órdenes de la vida, en todas las relaciones humanas y organizacionales. Ello, hace necesario que los departamentos de recursos humanos cuenten con políticas, herramientas y recursos de comunicación que sean capaces de crear, mantener y potenciar vínculos relacionales entre los distintos agentes de la vida corporativa. Así, se contribuirá a generar una mejor calidad de vida organizacional y se favorecerá la pertenencia a la misma. El comunicador, integrado al área de recursos humanos, debe ser capaz de generar formatos eficaces que se traduzcan en resultados cuali-cuantificables. Ello, lo logrará mediante la generación de planes inteligentes de acción comunicacional. La correcta gestión de la comunicación, otorgará mayor viabilidad a los proyectos organizacionales.

El papel de la comunicación para el mejoramiento en la gestión de los recursos humanos es el de cultivar relaciones positivas del empleado, motivándolo a establecer objetivos, como el aumentar sus competencias y desarrollar nuevos niveles de compromiso. La comunicación eficaz dentro de esta área permite que la compañía pueda atraer y capacitar empleados cada vez más aptos, ya que de esto dependen el crecimiento y desarrollo de las organizaciones en todo el mundo, siempre de atraer a los más brillantes candidatos (Pereyra, 2010).

##### **b) Liderazgo**

El liderazgo consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

La tarea del líder de Recursos Humanos dejó de ser la de un administrador de personal con tareas operativas y pasó a ser la de un socio estratégico. El estudio del clima laboral, la selección de personal, la evaluación de desempeño, el desarrollo del potencial, la gestión del talento, entre otras prácticas, son aspectos a tener en cuenta (Pereyra, 2010).

### **c) Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un potente y resistente factor que precisa el comportamiento individual y el colectivo en el día a día. Esta cultura, también conocida como entorno laboral o ambiente de trabajo, es el conjunto de apreciaciones, creencias, valores y normas que comparten los trabajadores juntamente con la identidad corporativa. Es posible que esta cultura exista dentro de un grupo específico, planta o departamento, siendo un concepto intangible, pero de suma importancia en cualquier compañía, puesto que está presente en todas partes y en el día a día del personal; ya que a través de esta se dan todos los sistemas dinámicos al interior de la empresa, y es la influencia que envuelve el ámbito laboral y la fuerza directa de todo lo que sucede en el centro de la organización.

Es indispensable mencionar, que para que exista una correcta gestión y administración en los Recursos Humanos, y del mismo modo una adecuada Selección y Reclutamiento de personal, la cultura organizacional es fundamental e irremplazable. Por tal motivo, es necesario conocer esa variedad cultural existente en cada uno de los empleados y en la organización, para que exista una armonía en los objetivos personales, grupales y empresariales (Vargas, 2006).

### **d) Resolución de problemas**

Según, Chiavenato (2009) la resolución de problemas es responsabilidad de la Administración de recursos humanos de evitar la conflictividad interna o bien resolverla. Para la resolución de conflictos laborales es necesario conocer el origen del conflicto, los actores que participan en él y cuál es el reclamo de cada parte.

El conflicto puede involucrar a personas, grupos o a la organización. El conflicto laboral se inicia cuando una de las partes cree que la otra atenta contra sus intereses, y para que haya conflicto en una organización a menudo existe una acción deliberada de intromisión de una parte en la esfera de la otra.

Pezo (2002) manifiesta que todo problema organizacional tiene repercusión en la relación con los usuarios y beneficiarios de la organización. Es ese sentido, es fundamental establecer algunos criterios, que permitan facilitar los medios para resolución de problemas. Los ingredientes básicos de una relación de apoyo son los siguientes:

**Confianza:** Es el componente primario de toda relación humana. Esta confianza se apoya, en último término, en el reconocimiento de la capacidad profesional y la calidad moral de los que, sobre todo, dirigen la organización.

**Comunicación interna:** Que es expresión y canal de la confianza. Implica la disposición a ser veraz y el tacto para evaluar la disposición del usuario a simular una información que puede poner en entredicho la imagen que tiene de sí mismo.

**Interdependencia:** Entendida en el sentido de toda ausencia de imposición o de manipulación, tanto, por una parte, como por la otra.

#### **2.2.1.15. Equipos de alto rendimiento, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional**

##### **a) Tipos de equipo**

Para lograr organizaciones de alto rendimiento es fundamental la conformación de equipos. Existen tres tipos de equipo básicos: los equipos de trabajo, los equipos para mejorar el rendimiento y los equipos de integración.

Todas las organizaciones de alto rendimiento se han construido mezclando y compaginando estos tres tipos fundamentales, el cual son los siguientes:

**Los equipos de trabajo:** Se encargan de diseñar, manufacturar y entregar el producto, o de proporcionar un servicio a un usuario interno o externo. Estos equipos están compuestos por personas que están en los primeros puestos de la mayoría de organizaciones, investigando, elaborando el producto o servicio, vendiendo, sirviendo a los usuarios y ejecutando la mayoría parte de los trabajos que agregan valor directo a la organización.

**Los equipos de perfeccionamiento:** Estos equipos son los que recomiendan los cambios en la organización, sus procesos, su tecnología para mejorar la calidad, el costo o reducir los tiempos de entrega de productos o servicios. Los miembros del equipo de perfeccionamiento son normalmente extraídos de unos o más equipos de trabajo a diferencia de los equipos de trabajo, los equipos de perfeccionamiento son a menudo temporales. Son creados para trabajar en un problema o proyecto específico y luego se disuelven.

**Los equipos de integración:** Estos equipos son los encargados de asegurar que el trabajo está coordinado en toda la organización. Conectan dos o más equipos de trabajo interdependientes o de perfeccionamiento alrededor de un mismo centro, como puede ser una línea de producto o servicio, una tecnología o área de servicio (Pezo, 2002, p.186).

## **b) Estrategias de transición**

Una estrategia de transición podría estar dividida en cuatro etapas:

**Primera etapa – El equipo inicial:** Se crean los equipos de trabajo, aunque ellos también se incluyen algunos supervisores formales (denominados líderes del equipo) nombrados por la dirección. El supervisor central todavía está presente en las actividades diarias del equipo, pero los miembros del equipo también comparten alguna responsabilidad en los éxitos y fracasos del equipo.

Segunda etapa – El equipo de transición: Cuando los miembros del equipo empiezan a asumir cada vez más responsabilidades en la gestión diaria de las operaciones del equipo, el papel del líder cambia de supervisor a coordinador. Los miembros del equipo gradualmente van asumiendo determinadas tareas para buscar información, llegar a acuerdos entre ellos, resolver conflictos internos y tomar decisiones sin que intervenga el supervisor o líder, e iniciar acciones para cambiar la política, los procedimientos y los métodos en la realización de las actividades diarias.

Tercera etapa – El equipo experto: En esta etapa el líder del equipo (que puede ser considerado coordinador) es separado de él, y ya no tiene control directo o incluso conocimiento de las actividades diarias del equipo. Los miembros del equipo se encargan de tomar decisiones, que su experiencia en etapas anteriores demuestra que son capaces de ello. El líder/coordinador actúa más como un director general, controlando a más de un equipo. En esta etapa el coordinador dedica cada vez más tiempo y atención a conseguir los recursos que el equipo le solicita y a hacer mediador entre los equipos y los usuarios externos. Transcurrido un tiempo, el líder del equipo, ahora coordinador, tendrá simplemente (si la tiene) una pasajera relación con los equipos.

Cuarta etapa – El equipo maduro: En esta etapa, el equipo es totalmente responsable de su propio trabajo y el papel del supervisor ha desaparecido. Los miembros del equipo son los únicos responsables de los asuntos administrativos, financieros y de personal; ellos son los que planifican su propio trabajo, asignan funciones y responsabilidades en el equipo y resuelven sus propios problemas técnicos y de otra índole con poca intervención externa (Pezo, 2002, p.190).

### **c) Nuevas aptitudes para los miembros de alto rendimiento.**

**c.1 Aptitudes técnicas:** Tener los conocimientos y la capacidad necesaria para realizar las tareas asignadas. El tema de la formación técnica está relacionado con la cantidad de multiformación que habrá en el equipo. Los equipos necesitan que sus miembros tengan, como mínimo, suficiente entendimiento sobre las habilidades de sus



compañeros de equipo para poder discutir e intercambiar asuntos, para poder evaluar las opiniones divergentes y llegar a una dirección común (Vargas, 2006).

**c.2 Aptitudes administrativas:** Los miembros del equipo necesitarán, por lo menos, algún tipo de formación en las siguientes técnicas: Dirigir reuniones eficazmente, entrevistar a futuros miembros del equipo, evaluar el rendimiento de los colaboradores, disciplinar a los miembros del equipo, negociar los recursos, revisar los informes financieros, establecer horarios y programación, medir la actuación y establecer objetivos, atender y resolver las quejas (Vargas, 2006).

**c.3 Aptitudes interpersonales:** Las dos aptitudes interpersonales más importantes destacadas por todos los especialistas son la capacidad de comunicación y la de solucionar conflictos. A los miembros del equipo se les ha de enseñar a escuchar, a expresar sus propias ideas y sentimientos, a compartir sus conocimientos y a trabajar para encontrar soluciones mutuamente aceptables.

**c.4 La aptitud para tomar decisiones y resolver problemas:** Normalmente, a todos los equipos de una organización se les enseña a seguir el mismo proceso formado por varios pasos: primer paso dar prioridad a los problemas, segundo paso recoger datos, tercer paso analizar los datos, cuarto paso generar soluciones alternativas, quinto paso evaluar las soluciones y seleccionar la solución que se va aplicar, sexto paso planear y poner en práctica las soluciones, séptimo paso evaluar los resultados. Para realizar todas esas actividades, a los equipos se debe proporcionar herramientas y técnicas necesarias, entre las cuales están: el benchmarking, diagramas de causa y efecto, técnicas de grupo nominal, histogramas, hojas de comprobación, análisis input/output, costo de calidad, análisis de flujo de procesos (Pezo, 2002, p.192).

#### **d) Etapas de los equipos de alto rendimiento**

**d.1 Primera etapa – formación:** En esta etapa de formación se recomienda: ayudar a los miembros a conocerse entre ellos, señalar al equipo una dirección y propósitos claros, involucrar a los miembros en el

desarrollo de los planes, en la clarificación de las funciones y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos, proporcionar al equipo la información necesaria para empezar a trabajar.

**d.2 Segunda etapa – inestabilidad:** Se recomienda resolver los temas del poder y autoridad, por ejemplo, no permitir que el poder de una persona aplaste las contribuciones de los demás, así mismo, desarrollar y poner en práctica los acuerdos sobre cómo y quién toma las decisiones y por último adaptar el papel del liderazgo para lograr que el equipo se vuelva más independiente y animar a los miembros del equipo a asumir más responsabilidades.

**d.3 Tercera etapa – normalización:** Se recomienda aprovechar plenamente las habilidades, conocimientos y experiencia de los miembros del equipo, así mismo, animar y reconocer el respeto entre los miembros del equipo y estimular a los miembros a que trabajen en colaboración.

**d.4 Cuarta etapa – desempeño:** Se recomienda actualizar los métodos y procedimientos del equipo para favorecer la cooperación, ayudar al equipo a comprender como conducir el cambio, representar y defender al equipo entre otros grupos e individuos y controlar los progresos y celebrar los logros (Pezo, 2002, p.194).

### **2.2.2. Desempeño laboral**

#### **2.2.2.1. Definición de desempeño laboral**

Según los autores Castellanos y Castellanos (2010) definen al desempeño laboral como acciones o comportamientos observados en los empleados que son esenciales para el logro de objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad (Stoner, 1994).

Así mismo Alles (2011) menciona como concepto integrador del conocimiento junto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo.

El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), estas últimas pueden o no incluir valores; en este último caso (tratamiento de valores por separados), estos deberían considerarse.

#### **2.2.2.2. Importancia de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2000) indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

#### **2.2.2.3. Ventajas de la evaluación del desempeño**

Bohlander y Sherman (2001) indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- a) Mejora el Desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b) Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

- c) Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- d) Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- e) Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- f) Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

#### **2.2.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Por norma general el departamento de gestión del talento humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos, aunque puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados válidos, confiables y utilizables (Cuevas, 2011).

Entre los beneficios específicos que proporciona la evaluación del desempeño tenemos a los siguientes:

##### **a) Para la jefatura**

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base las variables y los factores escogidos, por medio de un sistema valido, confiable y objetivo.

Identifica y detecta las necesidades de capacitación de su personal.

Le permite proponer medidas y disposición para mejorar el rendimiento del personal.

Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

#### **b) Para los subordinados**

Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora más en los trabajadores.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.

Conocer las medidas correctivas del jefe con el fin de mejorar su desempeño.

Permite la autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

#### **c) Para la empresa**

Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **2.2.2.5. Evaluación por competencias**

La evaluación por competencias proporciona información el cual puede ser utilizada para innovar procesos y de esa manera poder favorecer en mejorar el servicio ofrecido a través del adecuado desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo. A la vez permite comunicar al personal como es su desempeño en el puesto y cuáles son sus deficiencias o faltas para en base a ello tomar las medidas necesarias y orientar sus esfuerzos para minimizar sus inexactitudes. La evaluación por competencias permite realizar comparaciones entre situaciones definidas y las situaciones alcanzadas durante cierto periodo de tiempo.

Es importante que se adopten métodos que permitan obtener información veraz y útil que facilite la evaluación de las competencias del recurso humano en el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo (Alles, 2016).

#### **2.2.2.6. Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño**

- a)** Un primer elemento, que es el punto de partida del sistema, lo constituye el rendimiento y desempeño individual, el cual depende de la competencia profesional y personal, así como, de las condiciones que la organización dota para que dicho rendimiento sea eficiente.
- b)** El segundo elemento es el propio proceso y sistema de evaluación que aplica la organización. Para que este proceso y sistema funcione, se requiere contar con un conjunto de normas y estándares de desempeño. Y se necesita contar con un referente comparativo, el cual se expresa en normas relacionadas con el desempeño (esto permitirá conocer el nivel de desempeño que tiene la organización en relación a otras organizaciones del sector).
- c)** Un tercer elemento es lo que se conoce como retroalimentación del personal. En la medida que la evaluación del desempeño no es punitiva sino correctiva y prospectiva, los resultados del proceso de evaluación del desempeño sirven para plantear mejoras del desarrollo humano.
- d)** Un cuarto elemento, es el sistema de registro e información, que permite ver la evolución histórica del desempeño del personal. Constituye un instrumento de seguimiento.
- e)** Finalmente, un quinto elemento es la propia toma de decisiones que debe realizar el gestor del recurso humano, para garantizar el desempeño más eficiente de toda la organización (Pezo, 2002, p. 90).

#### **2.2.2.7. Modelo de potencial del desempeño del recurso humano**

El modelo busca sugerir a todos los gestores de recursos humanos que realice una clasificación del conjunto del personal de su organización.

Para dicha clasificación, se plantea utilizar dos grandes criterios: por un lado, el criterio del potencial humano, el cual depende del nivel de competencias profesionales que posee el personal y las perspectivas que muestra para el mejoramiento y desarrollo de otras. Y, por otro, el criterio de los niveles de rendimientos y desempeño que demuestra en la práctica.

Esto permitirá establecer un inventario de ventajas y desventajas, de fortalezas y debilidades que presentan los recursos humanos de una organización.

Este inventario constituirá un instrumento importante para el diseño y establecimiento de políticas y programas de desarrollo humano en la organización (Pezo, 2002, p. 91).

#### **2.2.2.8. Método de evaluación del desempeño**

Según Pezo (2002) define que uno de los aspectos fundamentales que deberá decidir todo gestor de recursos humanos, es seleccionar el método más apto para el proceso de evaluación del desempeño (p. 92).

En términos generales, podemos distinguir entre dos tipos de sistemas de evaluación:

- a)** La evaluación relativa, que se basan únicamente en la comparación entre los evaluados. Estos métodos (evaluación por clasificación y evaluación por distribución predeterminada) no hacen más que una evaluación global del rendimiento y no requiere una decisión previa en cuanto al enfoque ni a los criterios.
- b)** La evaluación absoluta, que permitan la evaluación individual del rendimiento sin necesidad de referirse a la actuación del resto de los evaluados. Algunos de estos métodos no exigen ninguna elección previa del enfoque ni de los criterios (evaluación abierta, evaluación por medio de acontecimientos significativos, evaluación por medio de acontecimientos predeterminados). Hay otros que han sido ideados para responder a las exigencias particulares de un enfoque determinado y para medir los criterios derivados del mismo (evaluación por escalas, evaluación por elección forzosa y evaluación por objetivos).

### 2.2.2.9. Grupos ocupacionales, factores y grados de evaluación

#### a) Respecto a los grupos ocupacionales

Es importante definir los grupos ocupacionales en las organizaciones, teniendo como marco referencial los alcances legales del sector hotelero. De acuerdo a esta restricción los grupos ocupacionales representativos y sus respectivas ocupaciones que los sustentan son: (Pezo, 2002, p. 100).

*Cuadro 1: Grupos ocupacionales*

GRUPOS OCUPACIONALES	OCUPACIONES QUE LO INTEGRAN
1. Directivos	Gerente
	Administrador
2. Colaboradores	Recepción
	Housekeeping
	Mantenimiento
	Alimentos y Bebidas
	Eventos

Elaborado por Calderón y Facho

#### b) Respecto a los factores

El grupo ocupacional directivos se caracteriza por la gestión administrativa, por el ejercicio de liderazgo, por la adopción de decisiones administrativas, por el monitoreo y seguimiento y por ejercer la representación de la organización. En base a estos rasgos y de entre una propuesta inicial de dieciséis factores se eligieron diez factores representativos a los que según su importancia se asignan pesos o ponderaciones diferentes, tal como se expone en el siguiente cuadro: (Pezo, 2002, p.102).



*Cuadro 2: Grupo directivos*

<b>GRUPO: DIRECTIVOS</b>
FACTORES
1. Liderazgo con visión de futuro
2. Capacidad de gestión
3. Conocimiento del puesto
4. Planeamiento estratégico
5. Toma de decisiones
6. Iniciativa y actitud al cambio
7. Ética y valores
8. Relaciones con el entorno
9. Identidad organizacional
10. Manejo de conflictos

Adaptación de Peso, 2002.

El grupo ocupacional colaboradores se caracteriza por el predominio de labores de apoyo operativo y de servicios, por lo que no tienen autonomía y acatan órdenes y se ajustan a procedimientos y normativas. En base a estos fundamentos y entre una propuesta inicial de veinte factores propuestos se eligieron diez factores representativos a los que según su importancia se asignaron ponderaciones diferenciadas, tal como se expone en el siguiente cuadro:

*Cuadro 3: Grupo Colaboradores*

<b>GRUPO: COLABORADORES</b>
FACTORES
1. Conocimiento del puesto
2. Capacidad de trabajo
3. Calidad de trabajo
4. Iniciativa y creatividad
5. Ética y valores
6. Identificación institucional
7. Sentido de economía
8. Relaciones interpersonales
9. Mejoramiento continuo
10. Trato a clientes

Adaptación de Peso, 2002.

### **c) Respecto a los grados de evaluación: terminología y significado**

Finalmente se eligieron los grados de calificación que mejor expresen, tanto en terminología como en contenido los niveles diferenciados de apreciación, adoptándose para el programa de evaluación del desempeño y del rendimiento los siguientes términos y sus respectivos significados: (Pezo, 2002, p.106).

**c.1 Insatisfactorio:** Este calificativo de rendimiento se caracteriza por mostrar deficiencias en el cumplimiento de los requerimientos mínimos del puesto que ocupa, requiriéndose mejoras inmediatas.

En este nivel la persona muestra no tener los conocimientos necesarios exigidos por el puesto.

El desempeño de la persona evidencia un desarrollo inadecuado e interfiere en el flujo normal de trabajos. La persona no comprende su responsabilidad y pierde credibilidad en su desempeño.

**c.2 Mejorable:** Este calificativo se caracteriza por un rendimiento por debajo de lo normalmente esperado en el desempeño de las funciones del trabajador. El personal que tenga este calificativo deja dudas sobre los resultados de su trabajo y requiere de una supervisión frecuente.

En este nivel la persona desarrolla un trabajo que no es realmente malo, pero si todo el personal fuera del mismo nivel de rendimiento podría causar problemas a la organización.

**c.3 Satisfactorio:** Este calificativo significa que el rendimiento en el trabajo es el esperado normalmente, el trabajador cumple con los requerimientos del puesto la persona tiene un desempeño satisfactorio, requiriendo de una supervisión o seguimiento normal en el trabajo desarrollado.

**c.4 Bueno:** Este calificativo significativo que el rendimiento del trabajador supera las exigencias del puesto, requiriendo solo de una supervisión eventual. En este nivel el trabajador realiza valiosos aportes;

es decir algo más de lo que se espera del puesto y muestra esfuerzos para asumir mayores responsabilidades, participando con iniciativa o previendo problemas por lo que ya es un candidato a ser tomado en cuenta para acciones de promoción.

**c.5 Excelente:** Este calificativo significativo del trabajador es superior, excepcional y del más alto nivel de la organización. Los requerimientos del puesto han sido sobrepasados en gran medida por la persona, no requiriendo supervisión para desarrollar sus funciones.

En este nivel la persona contribuye permanentemente con trabajos que impulsan el desarrollo de la organización, se encuentra capacitado para desempeñar funciones de mayor responsabilidad y es el candidato N°1 para una promoción o rotación equivalente que lo proyecte dentro de la organización.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**2.3.1. Área:** Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación a las personas en el marco de una organización (Alles, 2011).

**2.3.2. Actitud al cambio:** Las organizaciones ya demandan como una de las habilidades más importantes en sus empleados esta resiliencia con la que poder gestionar los cambios con una actitud positiva y con proactividad (Alles, 2016).

**2.3.3. Contratación:** En el marco de la disciplina de Recursos Humanos el término “contratación” hace referencia a los aspectos finales de un acuerdo de ingreso de una persona a una organización (Alles, 2011).

**2.3.4. Compensación:** Conjunto conformado por dinero y beneficios con los cuales se compensa o retribuye a un colaborador por el trabajo realizado (Alles, 2011).

**2.3.5. Compensación salarial:** La compensación salarial tiene que estar alineada con la estrategia de la compañía, lo que se puede medir y compensar, se realiza. Un sistema de compensación está orientado a lograr empleados satisfechos, retener buenos talentos, resultados mejores para la empresa,

motiva los cambios en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo.

**2.3.6. Competencias:** Características de personalidad y comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2004).

**2.3.7. Capacidad de gestión:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos (Alles, 2011).

**2.3.8. Conocimiento del puesto:** El conocimiento de puesto es identificar, recoger, sintetizar, organizar y administrar "el conocimiento" de la organización y de sus servicios informativos en apoyo de las unidades organizativas. Esto incluye acumular, comprender y valorizar el conocimiento relevante a la actividad empresarial en beneficio de la organización, de sus clientes, empleados y socios.

**2.3.9. Desempeño:** Según Alles (2011), menciona como concepto integrador del conocimiento junto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo.

**2.3.10. Evaluación:** Acciones que se realizan con el propósito de medir el desempeño de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan, considerando los resultados obtenidos y sus conocimientos y competencias (Alles, 2011).

**2.3.11. Empleado:** Persona que trabaja para otra (persona u organización) bajo el régimen de relación de dependencia (Alles, 2011).

**2.3.12. Ética:** La ética es una disciplina filosófica cuyo objetivo de estudio es la moral. La ética en la empresa trata de aplicar principios éticos en la toma de decisiones y en acciones concretas, y aporta herramientas que eleven el nivel ético en las empresas (García, 2013).

**2.3.13. Gestión:** Según Alles (2011), Menciona que son acciones conducentes al logro de un objetivo.

**2.3.14. Gerente:** Persona responsable por la gestión de una organización en su conjunto o de un área o sector. Usualmente se le adiciona al término gerente una palabra que brinda mayor información al respecto (Alles, 2011).

**2.3.15. Horizonte laboral:** Uno de los elementos vitales que hay que asumir en la renovación de la democracia es todo lo relativo al empleo, no solo como fuente para la satisfacción de las necesidades básicas, para el logro de las condiciones materiales de existencia, sino como signo de realización de integralidad humana. El empleo constituye el fruto y la expresión de la resonancia de la autonomía en un ser humano (Cándido, 2014).

**2.3.16. Hotel:** Lattin (2009), lo define como un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público.

**2.3.17. Jefe:** Persona que tiene a otras a su cargo dentro de una estructura jerárquica (Alles, 2011).

**2.3.18. Liderazgo:** Capacidad para influir y apoyar a los demás y lograr que participen con entusiasmo en la consecución de los objetivos. Se pueden destacar los siguientes aspectos de un líder (Alles, 2011).

**2.3.19. Puesto:** Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas (Alles, 2011).

**2.3.20. Recurso Humano:** Según Alles (2011), Precisa como una disciplina que estudia todo lo atinente a la actualidad de las personas en el marco de una organización.

**2.3.21. Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo (Alles, 2011).

**2.3.22. Salario:** Es la cantidad única acordada entre las partes y cubre el pago de salario, prestaciones sociales y otros beneficios que compense los recargos por horas extras trabajadas, festivos, primas legales y extralegales, y sus intereses, subsidios y suministros en especie y otras estipuladas por la ley (González, 2013).

**2.3.23. Selección:** Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización (Alles, 2011).

**2.3.24. Sistema:** Conjunto de normas, políticas y procedimientos sobre una materia en particular, racionalmente enlazados entre sí, y que contribuyen a alcanzar un objetivo (Alles, 2011).

**2.3.25. Talento humano:** Conjunto de competencias y conocimientos. Una persona puede poseer conocimientos y tener desarrolladas competencias que van más allá de lo requerido por su puesto de trabajo (Alles, 2011).

**2.3.26.+ Toma de decisiones:** Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, todos y cada uno de las personas pasan los días y las horas de la vida teniendo que tomar decisiones (Pérez, 2009).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La creación de un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias permitirá lograr el buen desempeño laboral en el Hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque.

### **2.4.2. Sub Hipótesis**

**H.1.** Es inadecuado el proceso de gestión del talento humano que realiza actualmente el Hotel “Gloria Plaza.

**H.2.** Es medianamente adecuado el grado de eficiencia laboral de los colaboradores en el Hotel "Gloria Plaza"

**H.3.** Las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano basado en competencias, permitirá el éxito de desempeño organizacional.

**H.4.** Si planteamos el modelo Maxio Human Talent 2.0 como propuesta, entonces mejorará el desempeño laboral en el hotel "Gloria Plaza".

# **CAPÍTULO III**

## **MATERIALES Y**

### **MÉTODOS**



### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Variables y operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
<b>V. INDPENDIENTE</b> <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS</b>	1.Visión estratégica de la gestión del talento humano por competencias.	1.Perfil del gestor del recurso humano. 2.Condiciones para alcanzar metas. 3.Perfil del futuro recurso humano.	1. ¿Qué tipo de gestión de recursos humanos predomina en su empresa? 2.¿Qué metas han sido alcanzadas y que metas no han sido alcanzadas en la gestión de recursos humanos en su empresa?	Guía de entrevista
	2.Gestión para el reclutamiento, selección, contratación e integración del recurso humano.	1.Pautas para el reclutamiento del recurso humano 2.Proceso de selección del recurso humano. 3.Contratación e integración del recurso humano.	3. ¿Cuáles son los principales canales de “reclutamiento” o “convocatoria” utiliza en su empresa?	
	3.Gestión de carrera: horizonte laboral y promoción del recurso humano.	1.Estrategia de carrera. 2.Horizonte de puesto. 3.Promoción del recurso humano.	4.¿Existe un programa de motivación laboral del recurso humano en su empresa? Si o no, Explique.  5.¿En su empresa se aplica una política laboral de recurso humano? Si o no, explique.	

	4.Sistema de compensación.	1.Valoración de puesto. 2.Compensación salarial.	6. ¿Cuenta usted con las especificaciones técnicas básicas para establecer las nóminas de cargos en su empresa? ¿Cuáles tienes y cuáles no tiene? 7. ¿Su empresa posee un sistema de compensación salarial? Si o no, explique.	
<b>V.DEPENDIENTE</b> <b>DESEMPEÑO</b> <b>LABORAL</b>	5.Evaluación del desempeño en gestión de recursos humanos.	1.Objetivos 2.Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño 3.Métodos de evaluación del desempeño 4.Procesos de evaluación.	8. ¿Qué métodos de evaluación del rendimiento se aplica en su empresa?	
	6.Desarrollo, formación y capacitación en la gestión de recursos humanos.	1.Beneficios 2.Requerimientos 3.Sistemas de capacitación y entrenamiento. 4.Estrategias de formación y entrenamiento. 5.Evaluación de la capacitación y desarrollo humano	9.¿Cuál es el sistema de capacitación y entrenamiento que se aplica en su empresa? , ¿Qué metas se establecen?, ¿Qué tipo de entrenamiento se considera?, y ¿Cuáles son los objetivos que se plantean?	
	7.Comunicación, liderazgo, conflictos y negociaciones en la gestión de recursos humanos.	1.Comunicación 2.Liderazgo	10. ¿Cuál es el flujo de información existente en su empresa?	

		3.Cultura organizacional 4.Resolución de problemas	11.¿Qué estilo de liderazgo predomina en su empresa?, ¿Aplica el test de liderazgo? Si o no, explique.	Ficha de evaluación del desempeño
	8.Equipos de alto rendimiento, gestión de recursos humanos y desempeño institucional.	1.Tipos de equipo 2. Estrategias de transición 3. Nuevas actitudes para los miembros de alto rendimiento. 4.Etapa de los equipos de alto rendimiento.	12.¿Qué características tradicionales tiene su empresa?; y ¿Qué características de alto rendimiento poseen?.	
	9. Factores y grados de evaluación: Directivos.	1.Liderazgo con visión de futuro. 2.Capacidad de gestión. 3.Conocimiento de puesto 4.Planeamiento estratégico. 5.Toma de decisiones. 6.Iniciativa y actitud al cambio 7.Ética y valores. 8.Relaciones con el entorno 9.Identificación institucional. 10.Manejo de conflictos	1. Evalúa las cualidades para liderar un grupo humano, motivar, capacidad de convencimiento, formar quipos de trabajo, confianza, logros, visión de futuro y pensamiento estratégico. 2. Evalúa el grado de capacidad y solvencia para obtener resultados expresados a través de organización, dirección, mando, estrategias, eficiencia, eficacia y cultura organizacional. 3. Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas, normas, procedimiento, formación académica y experiencia.	

			<p>4. Evalúa la efectividad para definir misión, visión, objetivos, metas, planes operativos, escenarios, tendencias, cultura organizacional, monitoreo y evaluación.</p> <p>5. Evalúa la efectividad en la toma de decisiones lo que implica análisis crítico de alternativa y oportunidad en que se toma. Así mismo considera la precisión y el asertividad.</p> <p>6. Evalúa el grado de uso y aplicación de la creatividad e innovación, flexibilidad, tolerancia, mejoramiento continuo, actitud al cambio, y cultura emprendedora.</p> <p>7. Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.</p> <p>8. Evalúa la eficacia de contactos, alianzas estratégicas, firma de convenios, promoción de servicios, prácticas profesionales y capacidad de relacionarse.</p> <p>9. Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad, e imagen organizacional.</p>	de los Directivos
--	--	--	--	-------------------

			10. Evalúa la capacidad de conciliación y de negociación, tolerancia, diálogo, comunicación y credibilidad.	
	10. Factores y grados de evaluación: empleados	1. Conocimiento del puesto. 2. Capacidad de trabajo. 3. Calidad de trabajo. 4. Iniciativa y creatividad. 5. Ética y valores. 6. Identificación institucional. 7. Sentido de economía. 8. Relaciones interpersonales. 9. Mejoramiento continuo. 10. Trato al cliente	1. Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, funciones, procesos, actividades, normativas, experiencias y competencias. 2. Evalúa el uso y manejo de los recursos asignados, trabajo en equipo, polivalencia, obtención de resultados, eficiencia y productividad. 3. Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimiento, confiabilidad, entregas oportunas, lecturas de manuales, aplicación de normas de seguridad. 4. Evalúa el grado de impulso y entusiasmo, mentalidad creativa e innovadora, flexibilidad y actitud al cambio, desarrollo de ideas, capacidad organizativa. 5. Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, puntualidad, justicia y equidad.	Ficha de evaluación del desempeño de los colaboradores

			<p>6. Evalúa el nivel de vocación de servicio, entrega, desprendimiento, dedicación, cultura organizacional, puntualidad y proyección social.</p> <p>7. Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejora, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.</p> <p>8. Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.</p> <p>9. Evalúa el nivel de Capacitación y actualización permanente, desarrollo humano, sentido de simplificación, actitud al cambio, revalorización de la información, cultura de la productividad y calidad, visión de futuro.</p> <p>10. Evalúa el sentido de confiabilidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás.</p>	
--	--	--	--	--

Elaborado por Calderón y Facho

### **3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación**

#### **3.2.1. Tipo de estudio**

El nivel de la investigación fue descriptivo y proyectivo.

Teniendo en cuenta entonces, las acciones clave del objetivo general y los objetivos específicos se puede decir que esta investigación se ubicó en el tipo de investigación descriptiva que según Ñaupá, Mejía, Novoa y Villagómez (2013) “La investigación descriptiva comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio”. Así mismo al abordar el tema de propuesta, llevó a una investigación proyectiva que según Hurtado (2000) “son todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad, y basadas en conocimientos anteriores”.

Por otro lado, la autora Hurtado (2010) define a la investigación descriptiva como la identificación de las características del evento en estudio, por ejemplo, los perfiles, las taxonomías, los estudios historiográficos, los estudios anatómicos, los estudios topográficos, los censos, los estudios epidemiológicos.

En lo que respecta a la investigación proyectiva Hurtado (2010) señala que tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, entre otros siempre que estén sustentados en un proceso de investigación, son ejemplos de investigación proyectiva.

#### **3.2.2. Diseño de la investigación**

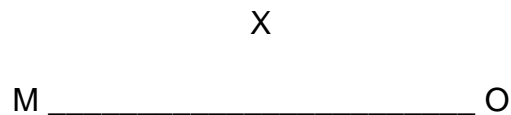
El diseño de investigación es la estructura o guía utilizada para la planificación, implementación y análisis del estudio.

El diseño general de la investigación fue no experimental transeccional descriptivo.

Fue no experimental porque no se manipuló la variable.

Fue transeccional descriptivo porque los datos fueron recolectados en el mismo contexto, en un mismo momento y luego se analizaron para observar la situación en que se encontró la variable en estudio.

A continuación, se muestra el diagrama de la presente investigación:



Donde:

M = Muestra determinada en el estudio.

O = Observación de la Muestra

X = Variable independiente

Del mismo modo también el autor Vara (2012) señala que los diseños descriptivos son, generalmente, cuantitativos. Son estudios que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad. Se realizan con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones. Los diseños descriptivos se usan para medir cuantitativamente las variables de una población, para obtener índices matemáticos; tales como índices de correlación, porcentajes y frecuencias.

### **3.3. Población y Muestra en estudio**

#### **3.3.1. Población**

En cuanto a la población Vara (2012) define como un conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc.) a investigar. La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo.

Según Tamayo y Tamayo (2000) definen a la población como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades poseen característica común.



Por otro lado, de manera coincidente Hernández (2006) señala que la población está conformada por elementos que tienen características comunes.

Con base a tales definiciones la presente investigación tuvo una sola población que es el recurso humano del Hotel Gloria Plaza el cual estuvo conformado por 17 trabajadores de diferentes áreas.

*Cuadro 4: Áreas Funcionales*

<b>Áreas funcionales</b>	
<b>Área</b>	<b>N° de trabajadores</b>
Alimentos y bebidas	5
Recepción	2
Eventos	1
Mantenimiento y limpieza	3
Housekeeping	2
Portería	2
Gerencia	2
Total	17

Elaborado por Calderón y Facho

## P1.- Colaboradores

Cuadro 5: Criterios de Inclusión y Exclusión

Criterios	Inclusión	Exclusión
1ero	Jefes de área	Ninguno
2do	Empleados contratados	Practicantes
3ero	Empleados nuevos y antiguos	Ninguno
4to	Empleados que han pasado por el proceso de reclutamiento y selección	Empleados contratados por invitación

Elaborado por Calderón y Facho

## P2.- Directivos

La población se ha considerado a los directivos del hotel los cuales son: Administrador (1) y el Gerente (1)

### 3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Métodos de investigación

- a) **Método transversal:** Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.
- b) **Método de síntesis:** Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.
- c) **Método descriptivo:** Permite enumerar las características de la realidad del objeto de investigación.
- d) **Método analítico:** Se analizó los datos y referencias bibliográficas obtenidas, lo que permitió describir las propiedades y atributos del objeto de estudio, además de la dependencia que éste tendrá con la propuesta.
- e) **Método Inductivo – deductivo:** Al aplicarse este método permitió el contacto directo con la muestra de investigación y así determinar las

conclusiones del estudio realizado a través de la interpretación de los datos obtenidos.

- f) **Método estadístico:** Se recopiló, elaboró, interpretó datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

### 3.4.2. Técnicas de recolección de datos

Para realizar la presente investigación se ha recurrido a las siguientes técnicas:

- a) **Técnicas documentales:** Se elaboró un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio.

a.1 **Fuente de información primaria:** Se registró el conocimiento inmediato de la investigación a través de libros, tesis, artículos científicos, informes científicos entre otros.

a.2: **Fuente de información secundaria:** También se consultó manuales como APA, spss 24, desarrollo de tesis, etc.

- b) **Técnicas de recolección de datos:** Las técnicas que se empleó en la recolección de datos de ambas variables fue: la encuesta y entrevista.

b.1: **Encuesta:** Consistió en identificar un instrumento de recojo de información en relación con la variable de estudio, así mismo, con opciones de escala ordinal.

b.2: **Entrevista:** Consistió en la construcción de 12 ítems de carácter abierto relacionado a las variables del objeto de estudio, dirigido al directivo del hotel, con la finalidad de recoger su opinión acerca de la gestión del talento humano.

- c) **Técnicas de focus group:** La presente técnica se utilizó con la finalidad de recoger las respuestas de los colaboradores de manera grupal en un solo momento.

### 3.4.3. Descripción de Instrumentos de recolección de datos

- a) **Ficha técnica:** Cuestionario encuesta

a.1 **Autor:** Alfredo Pezo Paredes

a.2 **Año de edición:** 2002

a.3 **Ámbito de aplicación:** Directivos del hotel Gloria Plaza

**a.4 Forma de administración:** Focus group

**a.5 Áreas que explora:**

Liderazgo con visión de futuro

Capacidad de gestión

Conocimiento del puesto

Planeamiento estratégico

Toma de decisiones

Iniciativa y actitud al cambio

Ética y valores

Relaciones con el entorno

Identidad institucional

Manejo de conflictos

**b) Descripción de la prueba:** Estuvo constituida por 10 ítems, con respuestas de tipo cerrado policotómico (insatisfecho, mejorable, satisfecho, bueno, excelente).

**c) Normas de corrección:** El resultado obtenido en las encuestas aplicadas, fue trasladado a las tablas y figuras estadísticas, interpretándose con mayor preponderancia el porcentaje máximo.

**d) Validez y confiabilidad**

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción.

Se determinó la validez del instrumento a través de la evaluación de un panel de expertos constituido por cuatro especialistas en el tema de investigación tales como: El Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez, Mg. Lucila del Carmen Huamán Rivas, Lic. Leoncio Robles Marrufo, Lic. Aurelio Alejandro Castañeda Merino así como un metodólogo el Mg. Álvaro Wladimir Vásquez Vásquez para antes de la aplicación para que hicieran los aportes necesarios a la investigación y se verificará si la construcción del contenido del instrumento se ajusta al estudio planteado.

La validez del instrumento quedó reforzada por la inclusión de variables que establece la conexión cada ítem del cuestionario con el reporte teórico que le corresponde.

El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó por el coeficiente de Alfa Cronbach, de acuerdo a los valores de:

*Cuadro 6: Criterios de confiabilidad*

CRITERIOS	VALORES
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Luego del proceso de confiabilidad se obtuvo como resultado:

# Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
------------------	----------------

---

## Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
item1	30,00	34,143	,521	,867
item2	29,73	35,210	,451	,872
item3	30,13	32,410	,791	,845
item4	30,20	34,314	,463	,873
item5	29,87	35,695	,597	,861
item6	30,00	34,429	,545	,864
item7	30,27	32,638	,688	,853
item8	29,67	33,952	,633	,857
item9	29,67	36,381	,514	,866
item10	29,87	31,695	,796	,843

#### a) Ficha técnica: Cuestionario encuesta

**a.1 Autor:** Alfredo Pezo Paredes

**a.2 Año de edición:** 2002

**a.3 Ámbito de aplicación:** Colaboradores del hotel Gloria Plaza

**a.4 Forma de administración:** Focus group

**a.5 Áreas que explora:**

Conocimiento del puesto.

Capacidad de trabajo.

Calidad de trabajo.

Iniciativa y creatividad.

Ética y valores.

Identificación institucional.

Sentido de economía.

Relaciones interpersonales.

Mejoramiento continuo.

Trato al cliente

**b) Descripción de la prueba:** Estuvo constituida por 10 ítems, con respuestas de tipo cerrado policotómico (insatisfecho, mejorable, satisfecho, bueno, excelente).

**c) Normas de corrección:** El resultado obtenido en las encuestas aplicadas, fue trasladado a las tablas y figuras estadísticas, interpretándose con mayor preponderancia el porcentaje máximo.

**d) Validez y confiabilidad**

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción.

Se determinó la validez del instrumento a través de la evaluación de un panel de expertos constituido por cuatro especialistas en el tema de investigación tales como: El Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez, Mg. Lucila del Carmen Huamán Rivas, Lic. Leoncio Robles Marrufo, Lic. Aurelio Alejandro Castañeda Merino así como un metodólogo el Mg. Álvaro Wladimir Vásquez Vásquez para antes de la aplicación para que hicieran los aportes necesarios a la investigación y se verificará si la construcción del contenido del instrumento se ajusta al estudio planteado. La validez del instrumento quedó reforzada por la inclusión de variables que establece la conexión cada ítem del cuestionario con el reporte teórico que le corresponde.

El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó por el coeficiente de Alfa Cronbach, de acuerdo a los valores de:

*Cuadro 7: Criterios de confiabilidad*

CRITERIOS	VALORES
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Luego del proceso de confiabilidad se obtuvo como resultado:

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	17	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	17	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	10

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
items 1	29,41	28,882	,411	,808
items 2	29,76	28,441	,349	,817
items 3	29,35	28,868	,479	,802
items 4	29,47	29,265	,323	,817
items 5	29,59	26,757	,653	,784
items 6	29,94	26,559	,576	,790
items 7	30,29	26,471	,661	,782
items 8	29,76	24,691	,735	,770
items 9	30,06	28,684	,319	,821
items 10	29,88	27,735	,529	,796



### **3.5. Procesamiento de datos y análisis estadístico**

Luego de la revisión, clasificación y codificación de los datos se procedió a la tabulación electrónica para lo cual se creó una base de datos en el programa SPSS 24 para su procesamiento. Así mismo, se utilizó la estadística descriptiva para registrar los datos en tablas y representarlo en figuras.

# **CAPÍTULO IV**

# **RESULTADOS**

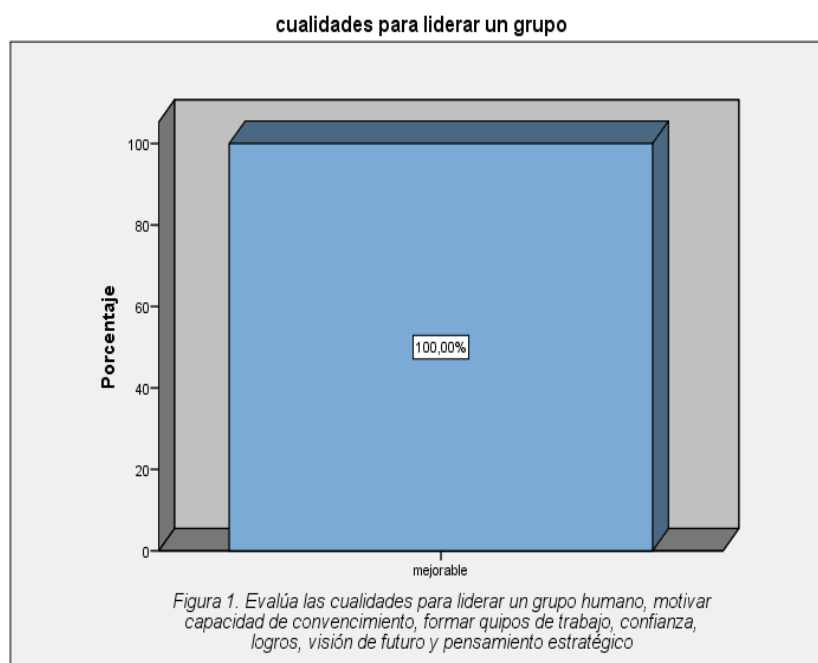
## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción del proceso de gestión del talento humano que realiza actualmente el Hotel “Gloria Plaza”.

Tabla 1. Cualidades para liderar un grupo en los directivos del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	mejorable	2	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

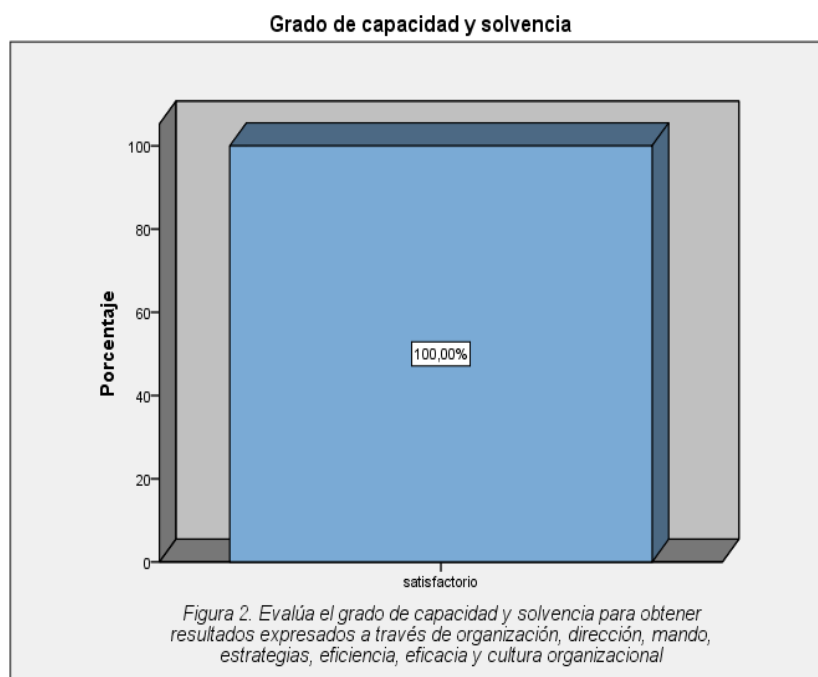


Como se aprecia en la tabla y figura 1, el 100 % de los directivos afirmaron que son mejorables las cualidades para liderar un grupo humano, motivar capacidad de convencimiento, formar equipos de trabajo, confianza, logros, visión de futuro y pensamiento estratégico.

Tabla 2. Grado de capacidad y solvencia en los directivos del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	satisfactorio	2	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

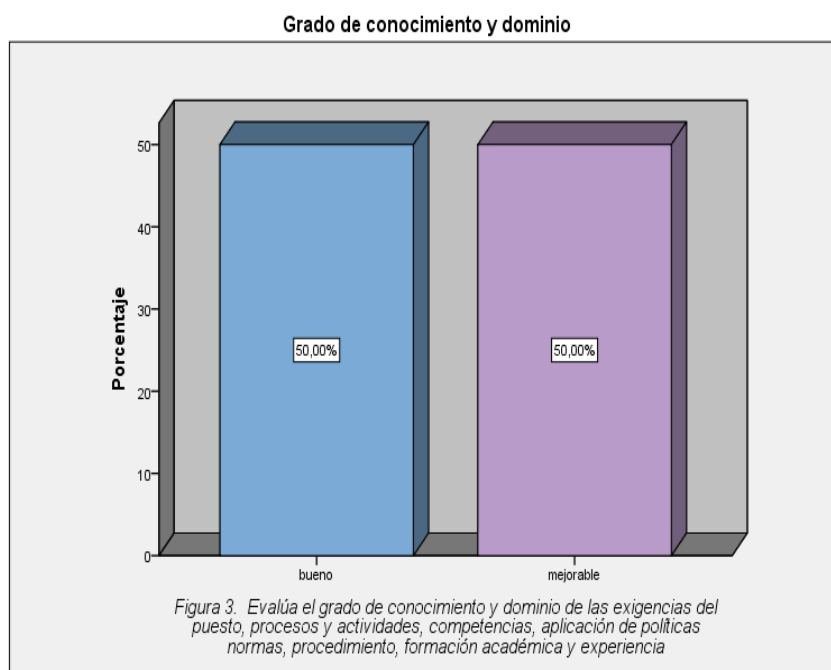


Con respecto a la tabla y figura 2, del total de los directivos encuestados, el 100 % manifestaron que es satisfactorio el grado de capacidad y solvencia para obtener resultados expresados a través de organización, dirección, mando, estrategias, eficiencia, eficacia y cultura organizacional.

Tabla 3. Grado de conocimiento y dominio en los directivos del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	1	50,0
	mejorable	1	50,0
	Total	2	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

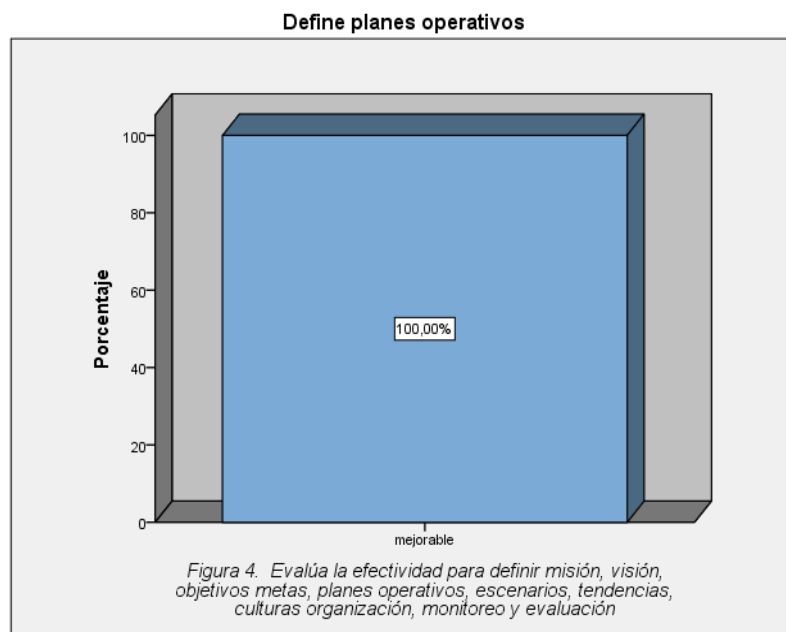


Como se observa en la tabla y figura 3, el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas, normas, procedimiento, formación académica y experiencia, el 50,00 % manifestaron que es bueno, por otro lado, el 50,00 % señalaron que es mejorable.

*Tabla 4.* Define planes operativos, los directivos del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	mejorable	2	100,0

*Fuente:* Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

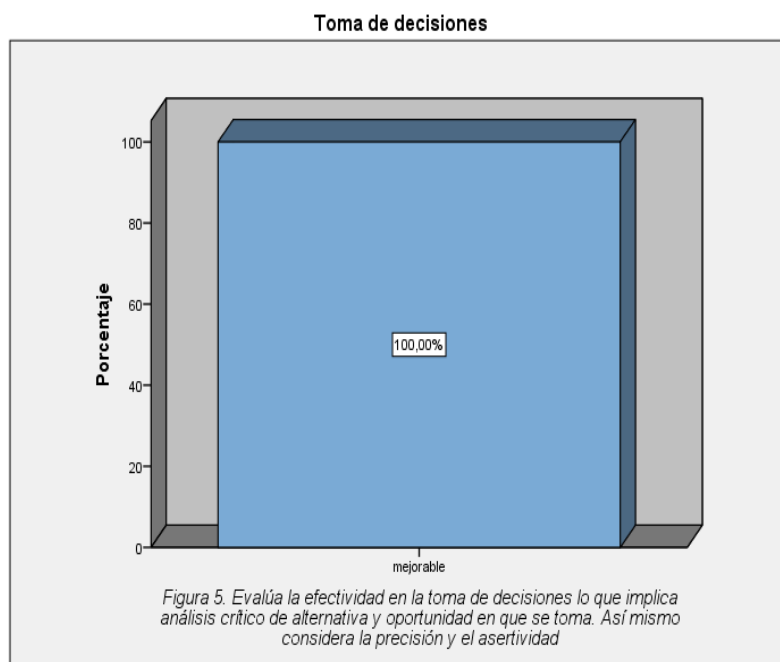


Con relación a la tabla y figura 4, el 100 % del total de los directivos encuestados manifestaron que el 100 % es mejorable la efectividad para definir misión, visión, objetivos, metas, planes operativos, escenarios, tendencias, cultura organizacional, monitoreo y evaluación.

Tabla 5. Toma de decisiones en los directivos del hotel gloria plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	mejorable	2	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

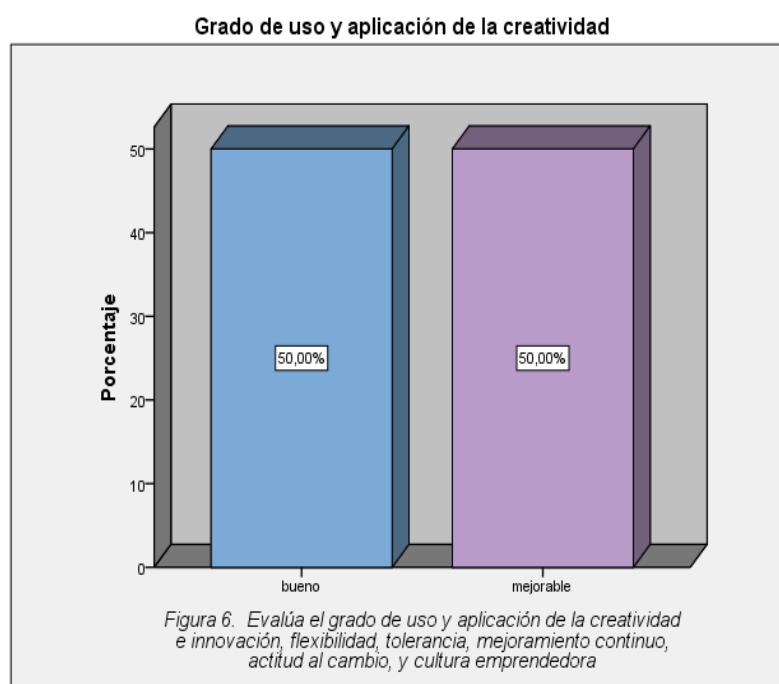


Como se observa en la tabla y figura 5, la efectividad en la toma de decisiones lo que implica análisis crítico de alternativa y oportunidad en que se toma. Así mismo considera la precisión y el asertividad, el 100,00 % de los directivos encuestados manifestaron que es mejorable.

Tabla 6. Grado de uso y aplicación de la creatividad en los directivos del hotel gloria plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	1	50,0
	mejorable	1	50,0
	Total	2	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza



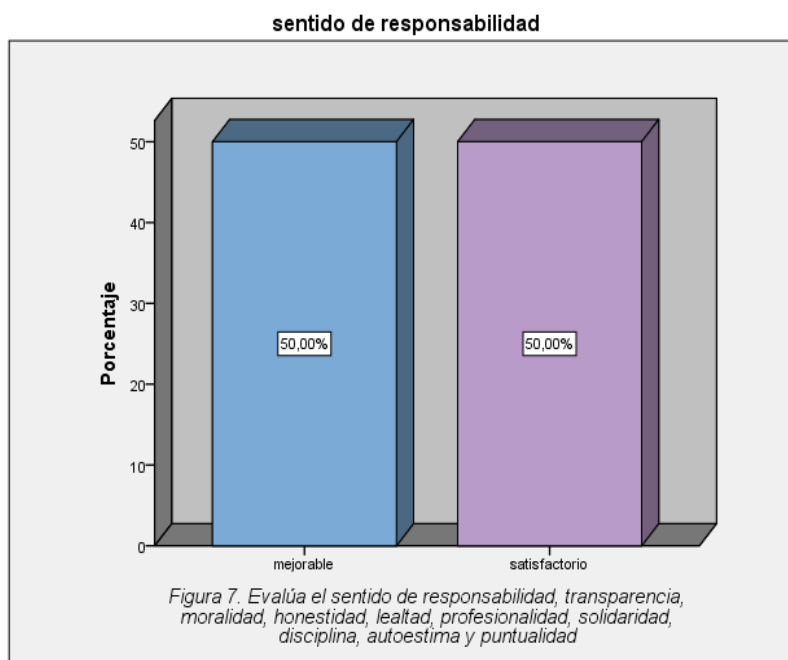
Con respecto a la tabla y figura 6, del total de los directivos encuestados, el 50,00 % determinaron que es bueno el grado y uso de aplicación de la creatividad e innovación, flexibilidad, tolerancia, mejoramiento continuo, actitud al cambio, y cultura emprendedora, por otro lado, el 50,00 % señalaron como mejorable.



Tabla 7. Sentido de responsabilidad en los directivos del hotel gloria plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	mejorable	1	50,0
	satisfactorio	1	50,0
	Total	2	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

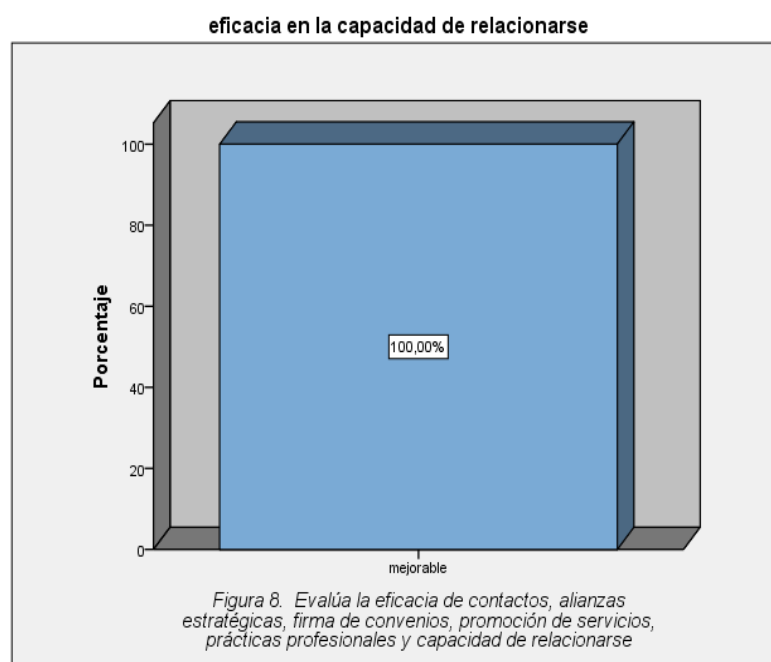


Como se aprecia en la tabla y figura 7, del total de los directivos encuestados, el 50,00 % determinaron que el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad es mejorable, así mismo el 50,00 % señalaron que es satisfactorio.

Tabla 8. Eficacia en la capacidad de relacionarse en los directivos del hotel gloria plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	mejorable	2	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

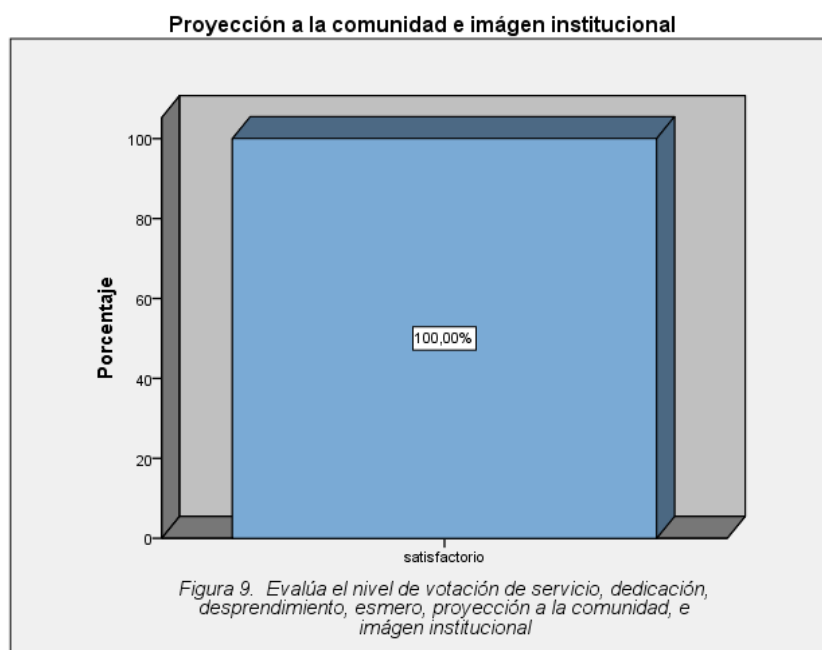


En relación a la tabla y figura 8, la eficacia de contactos, alianzas estratégicas, firma de convenios, promoción de servicios, prácticas profesionales y capacidad de relacionarse, el 100,00 % de los directivos encuestaron manifestaron que es mejorable.

*Tabla 9.* Proyección a la comunidad e imagen institucional según los directivos del hotel gloria plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	satisfactorio	2	100,0

*Fuente:* Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

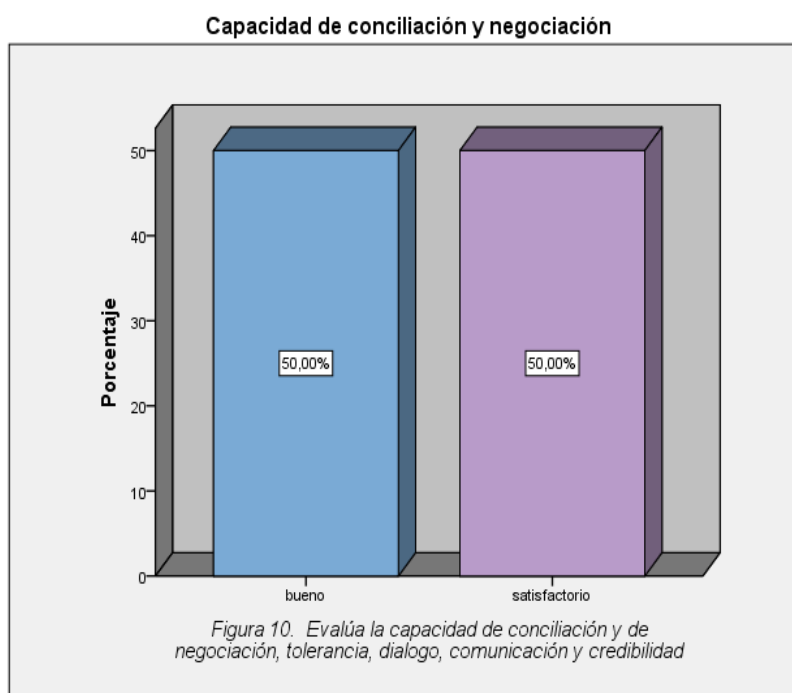


Según como se muestra en la tabla y figura 9, el 100,00 % de los directivos encuestados detallaron que el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad, e imagen institucional es satisfactorio.

*Tabla 10.* Capacidad de conciliación y negociación según los directivos del hotel gloria plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	1	50,0
	satisfactorio	1	50,0
	Total	2	100,0

*Fuente:* Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza



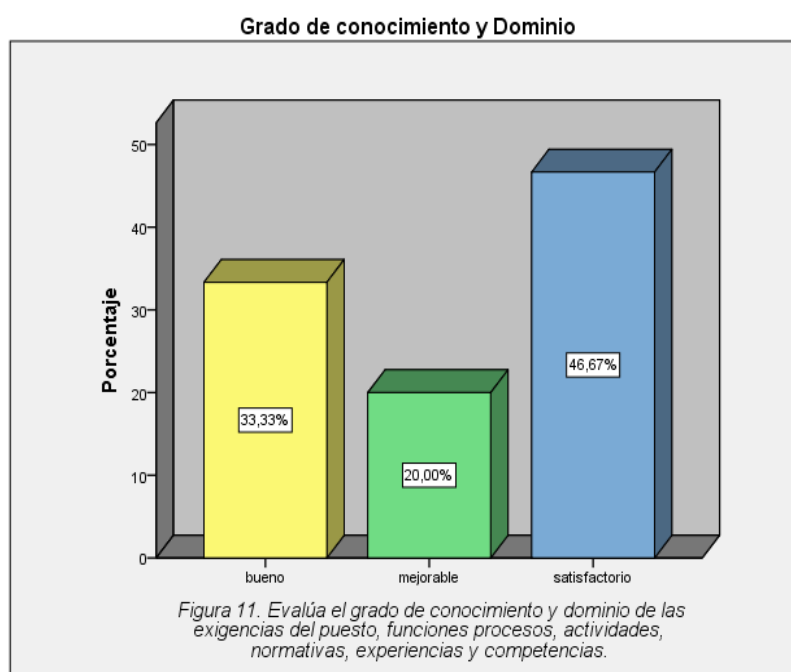
Como se muestra en la tabla y figura 10, la capacidad de conciliación y de negociación, tolerancia, diálogo, comunicación y credibilidad, el 50,00 % de los directivos encuestados manifestaron que es bueno y, por otro lado, el 50,00 % señalaron como satisfactorio.

#### 4.2. Descripción del grado de eficiencia laboral de los colaboradores en el Hotel “Gloria Plaza”.

Tabla 11. Grado de conocimiento de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	5	33,3
	mejorable	3	20,0
	satisfactorio	7	46,7
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

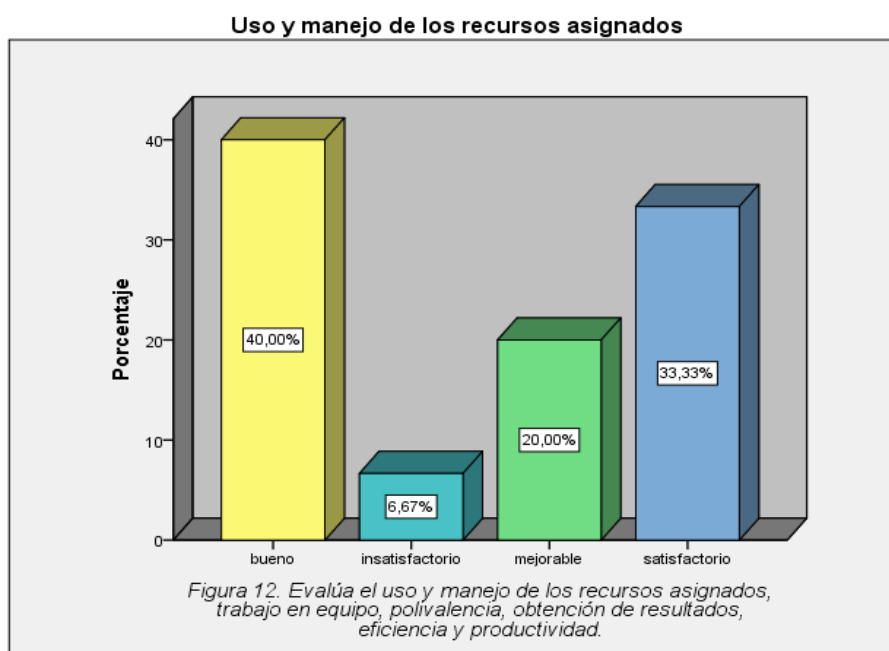


Según se observa en la tabla y figura 11, el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, funciones, procesos, actividades normativas, experiencias y competencias, el 46,67 % de los encuestados se encuentran satisfechos, mientras que el 33,33 % señalaron como bueno y por último el 20,00 % considera que es mejorable.

Tabla 12. Uso y manejo de los recursos asignados del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	6	40,0
	insatisfactorio	1	6,7
	mejorable	3	20,0
	satisfactorio	5	33,3
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

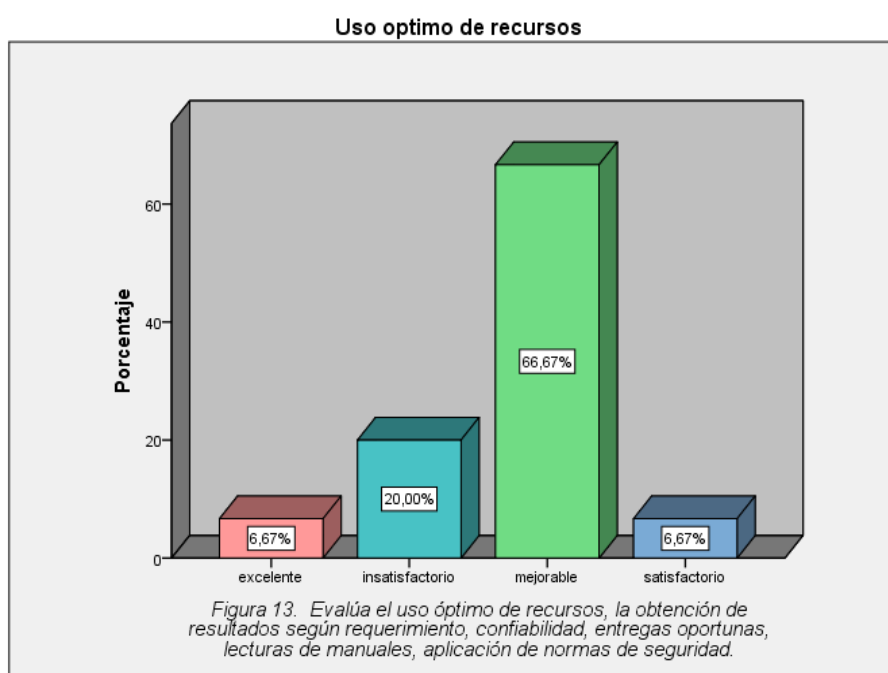


Como se observa en la tabla y figura 12, del total de los colaboradores, el 40,00 % consideraron como bueno el uso y manejo de los recursos asignados, trabajo en equipo, obtención de resultados, eficiencia y productividad, por otro lado, el 33,33 % manifestaron satisfactorio, así mismo, el 20,00 % señalaron como mejorable y por último el 6,67 % como insatisfactorio.

Tabla 13. Uso óptimo de recursos del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	excelente	1	6,7
	insatisfactorio	3	20,0
	mejorable	10	66,7
	satisfactorio	1	6,7
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

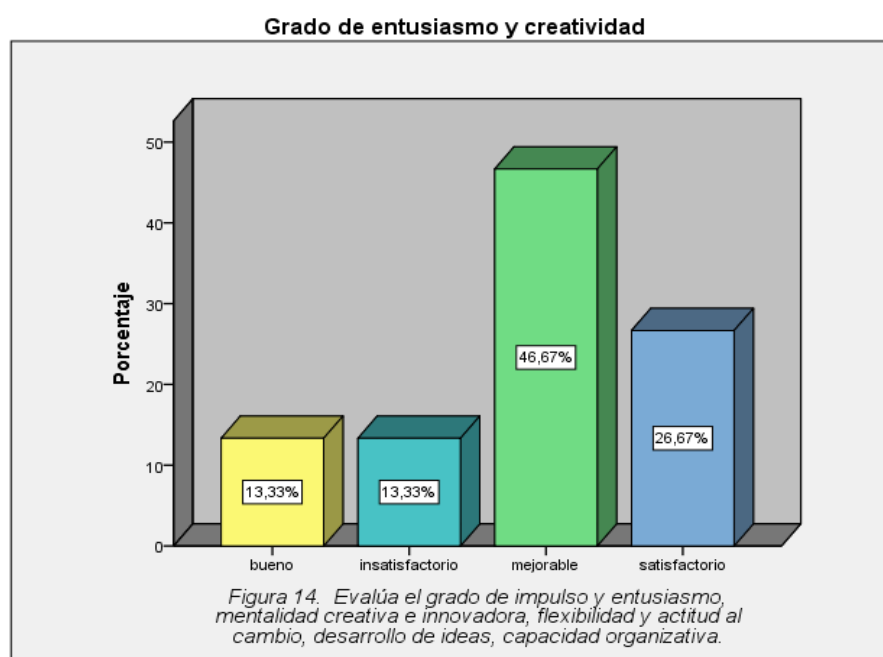


Como se ve en la tabla y figura 13, en cuanto al uso de recursos, la obtención de resultados, según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lecturas de manuales y aplicación de normas de seguridad, el 66,67 % manifestaron que es mejorable, por otro lado, el 20,00 % consideraron como insatisfactorio, así mismo el 6,67 % señalaron que es satisfactorio y finalmente el 6,67 % determinaron como excelente.

Tabla 14. Grado de entusiasmo y creatividad de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	2	13,3
	insatisfactorio	2	13,3
	mejorable	7	46,7
	satisfactorio	4	26,7
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza



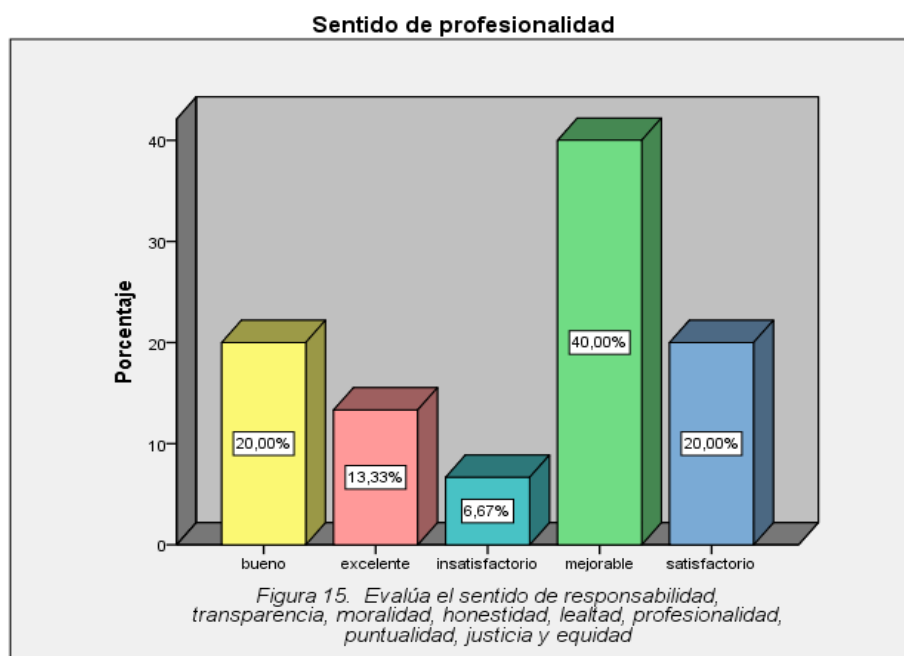
Se aprecia en la tabla y figura 14 del total de trabajadores que el 46,67 % consideraron como mejorable el grado de impulso y entusiasmo, mentalidad creativa e innovadora, flexibilidad, actitud al cambio, desarrollo de ideas y capacidad organizativa, del mismo modo el 26,67 % señalaron que es satisfactorio, por otro lado, el 13,33 % manifestaron que es satisfactorio y, por último, el 13,33 % determinaron como bueno.



Tabla 15. Sentido de profesionalidad de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	3	20,0
	excelente	2	13,3
	insatisfactorio	1	6,7
	mejorable	6	40,0
	satisfactorio	3	20,0
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

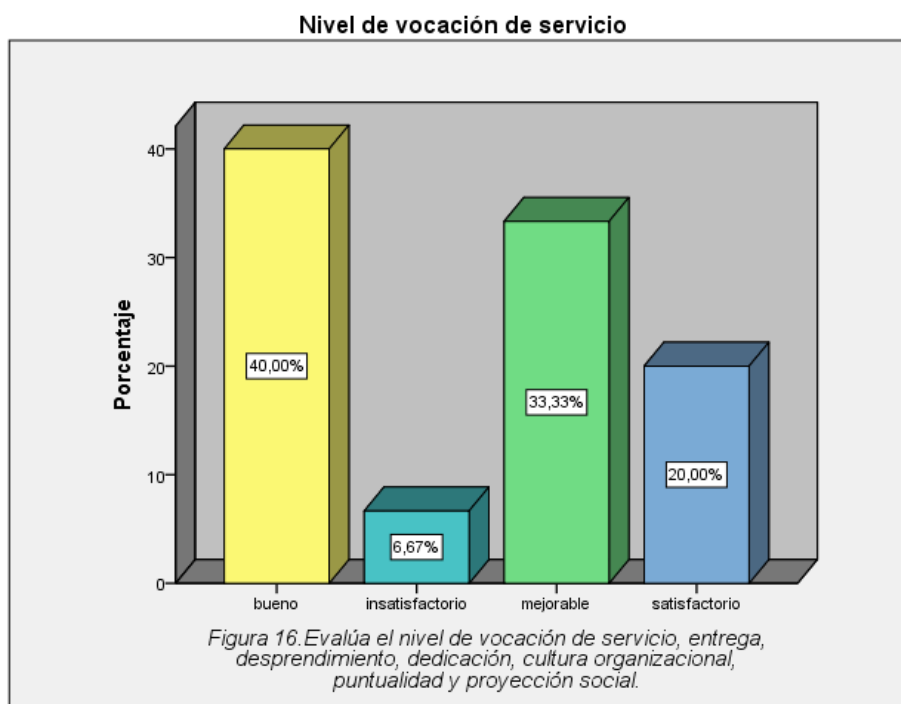


Con relación a la tabla y figura 15, el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, puntualidad, justicia y equidad, el 40,00 % de los encuestados consideraron como mejorable, por otro lado, el 20,00 % manifestaron que es satisfactorio, así mismo, el 20,00 % determinaron que es bueno, de igual manera el 13,00 % consideraron que es excelente y finalmente el 6,67 % señalaron que es insatisfactorio.

Tabla 16. Nivel de vocación de servicio de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	6	40,0
	insatisfactorio	1	6,7
	mejorable	5	33,3
	satisfactorio	3	20,0
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

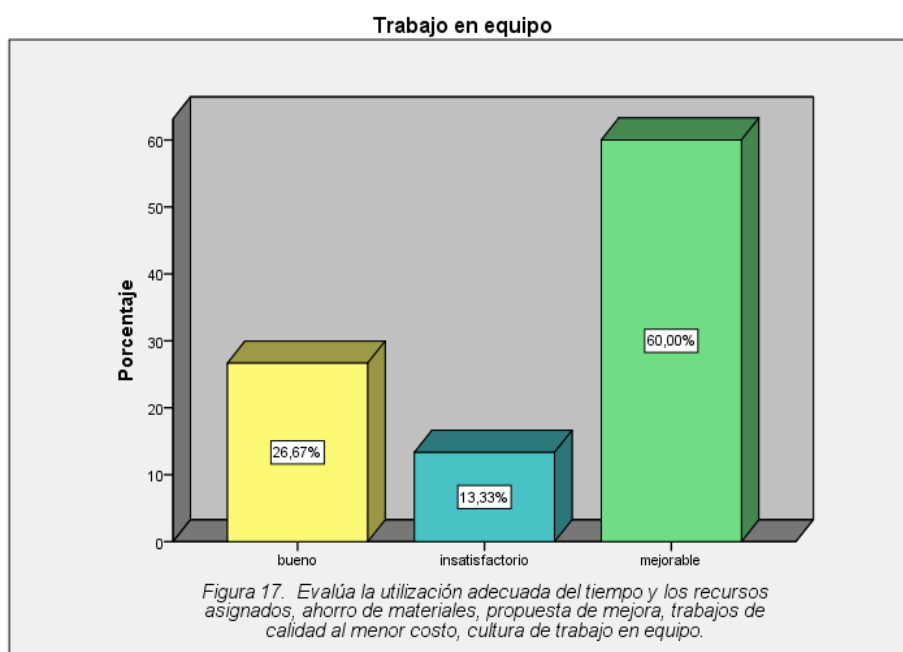


Según en la tabla y figura 16, del total de encuestados el 40,00 % determinaron que es bueno el nivel de vocación, entrega, desprendimiento, dedicación, cultura organizacional, puntualidad y organización social, por otro lado, el 33,33 % señalaron como mejorable así mismo el 20,00 % consideraron que es satisfactorio y para finalizar el 6,67 % que es insatisfactorio.

Tabla 17. Trabajo en equipo de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	4	26,7
	insatisfactorio	2	13,3
	mejorable	9	60,0
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

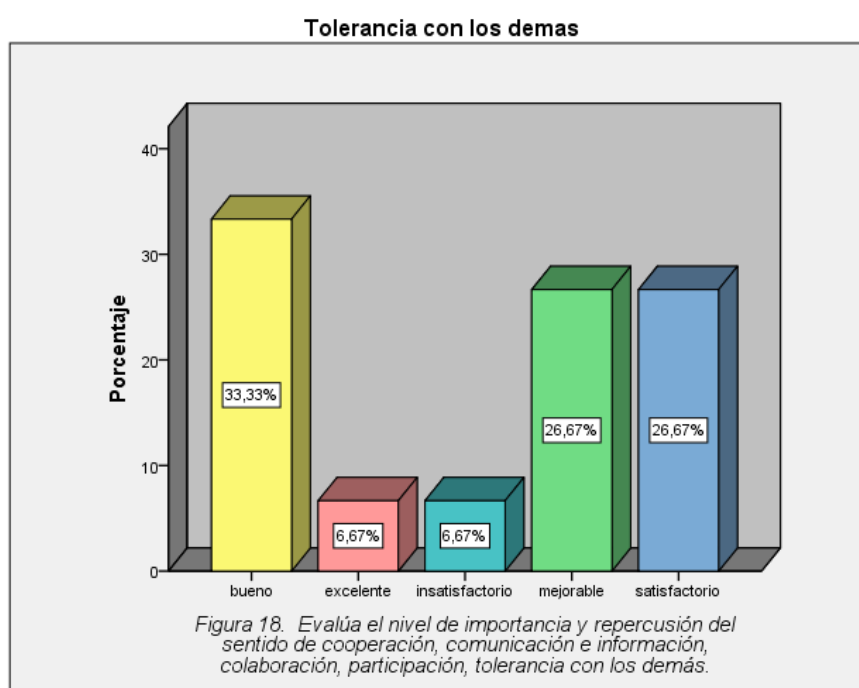


Como se puede observar en la tabla y figura 17, la utilización adecuada y el tiempo de los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejora, calidad de trabajos al menor costo, y cultura de trabajo en equipo, el 60,00 % de los colaboradores manifestaron que es mejorable, por otra parte, el 26,67 % determinaron como bueno y finalmente el 13,33 % señalaron que es insatisfactorio.

Tabla 18. Tolerancia con los demás entre los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	5	33,3
	excelente	1	6,7
	insatisfactorio	1	6,7
	mejorable	4	26,7
	satisfactorio	4	26,7
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

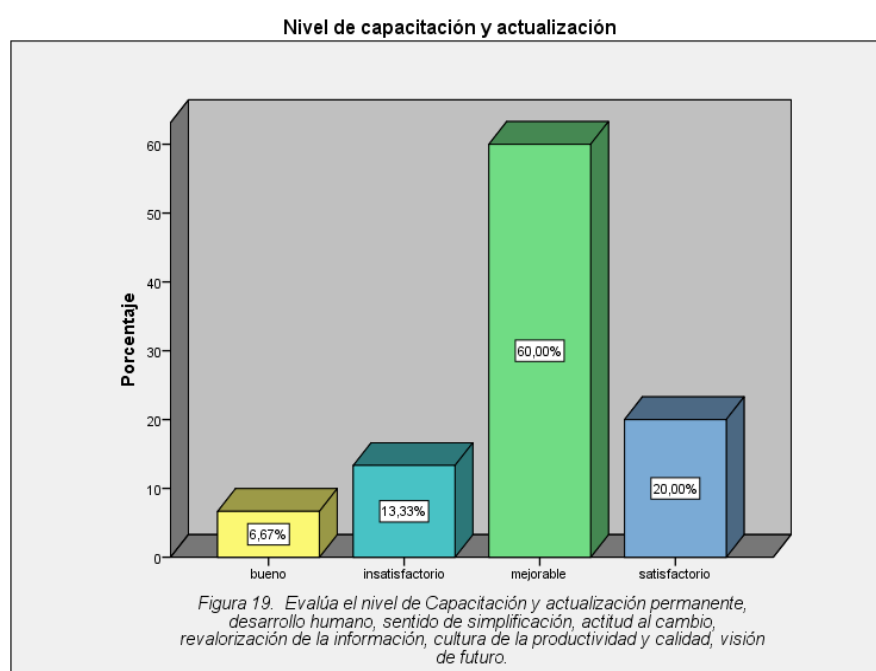


Con relación a la tabla y figura 18, del total de encuestados el 33,33 % mostraron como bueno el nivel de importancia y repercusión del sentido, de cooperación, comunicación e información, colaboración y tolerancia con los demás, por otro lado, el 26,67 % determinaron que es mejorable, así mismo, el 26,67 % señalaron como satisfactorio, de igual manera el 6,67 % manifestaron que es excelente y por último el 6,67 % que es insatisfactorio.

Tabla 19. Nivel de capacitación y actualización de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	7	46,7
	insatisfactorio	1	6,7
	mejorable	3	20,0
	satisfactorio	4	26,7
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza

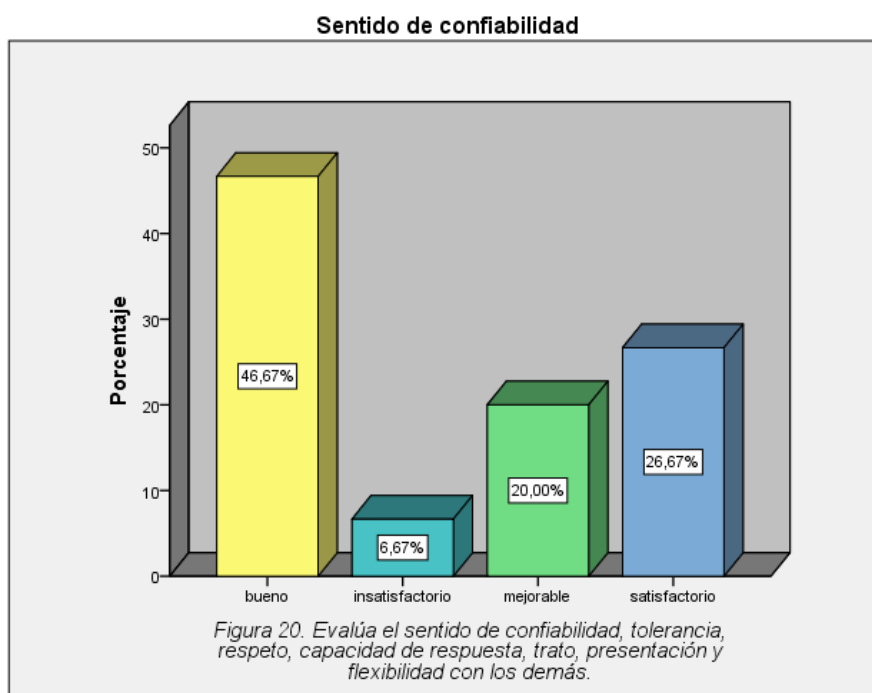


Con respecto a la tabla y figura 19, el nivel de capacitación y actualización permanente, desarrollo humano, sentido de simplificación, actitud al cambio, revalorización de la información, cultura de la productividad y calidad, visión de futuro, el 60,00 % manifestaron que es mejorable, por otro lado, el 20,00% determinaron que es satisfactorio, así mismo el 13,33 % señalaron como insatisfactorio y finalmente el 6,67 % manifestaron como bueno.

Tabla 20. Sentido de confiabilidad de los colaboradores del hotel Gloria Plaza 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bueno	1	6,7
	insatisfactorio	2	13,3
	mejorable	9	60,0
	satisfactorio	3	20,0
	Total	15	100,0

Fuente: Investigación de campo en el hotel Gloria Plaza



Como se aprecia en la tabla y figura 20, del total de los colaboradores encuestados, el 46,67 % manifestaron que es bueno el sentido de confiabilidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás, así mismo el 26,67 % señalaron que es satisfactorio, por otro lado, el 20,00 % determinaron que es mejorable y en definitiva el 6,67 % que es insatisfactorio.

### 4.3. Resumen de información de la entrevista al administrador del hotel Gloria Plaza

Cuadro 8: Resumen de información de la entrevista

Institución	Hotel Gloria Plaza	
Cargo	Administrador	
Distrito	Chiclayo	
Actividades que desempeña	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige y refuerza los recursos de la organización.</li> <li>• Vela por el bienestar de sus empleados.</li> <li>• Motiva y comunica.</li> </ul>	
Opinión acerca del tipo de gestión de recursos humanos predomina en su empresa.	La gestión de recursos humanos que predomina en el hotel está basada en el rendimiento del personal, el trabajo en equipo y el clima laboral realizando reuniones de compartir para lograr la confraternidad de todos.	
Opinión acerca de las metas que han sido alcanzadas y qué metas no han sido alcanzadas en la gestión de recursos humanos en su empresa.	Una de las metas que fueron alcanzadas es la comunicación entre colaboradores, la puntualidad, respeto. Las que no han sido alcanzadas ha sido el buen proceso de gestión del talento humano (selección, reclutamiento, contratación).	
Opinión acerca de cuáles son los principales canales de reclutamiento o convocatoria que utiliza en su empresa.	Los canales de reclutamiento que utiliza el hotel es la prensa escrita (periódicos).	
Opinión acerca de que si existe o no un programa de motivación laboral del recurso humano en su empresa.	En el hotel actualmente no existe un programa de motivación, porque aún está en proceso por el área de administración.	
Opinión acerca de si se aplica o no una política laboral de recurso humano.	El hotel cuenta con reglamentos y políticas internas tanto en beneficios y sanciones.	
Opinión acerca de las especificaciones técnicas básicas para establecer las nóminas de cargos en su empresa.	El hotel elabora cada año un manual de funciones para cada área respectiva.	

Opinión acerca que si posee o no un sistema de compensación salarial.	El hotel aún no cuenta con un sistema de compensación salarial porque está en proceso para ser aplicado en el año 2017.
Opinión acerca de los métodos de evaluación del rendimiento que se aplica en su empresa.	La evaluación del rendimiento se trabaja mediante metas diarias y productividad en grupo.
Opinión acerca del sistema de capacitación y entrenamiento que se aplica en su empresa, que metas establecen, el tipo de entrenamiento que se considera, y los objetivos que se plantean.	El hotel realiza las capacitaciones una vez por mes. Las metas que establecen son: analizar defectos, errores y futuras subsanaciones.
Opinión acerca del flujo de información existente en su empresa.	El hotel cuenta con misión, visión, objetivos organizacionales y organigrama.
Opinión acerca del estilo de liderazgo que predomina en su empresa, y si aplica o no el test liderazgo.	El hotel maneja un liderazgo democrático, donde todos trabajan en equipo. No aplican el test de liderazgo.
Opinión acerca de las características tradicionales que tiene su empresa, y de las características de alto rendimiento que poseen.	El hotel maneja un sistema de metas el cual garantiza una productividad y eficiencia en labores a los incentivos propuestos.



#### 4.4. Planteamiento de la propuesta

##### MODELO

### *“MAXIO HUMAN TALENT 2.0”*

**DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS COMPETENCIAS, COMO PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA PLAZA".**

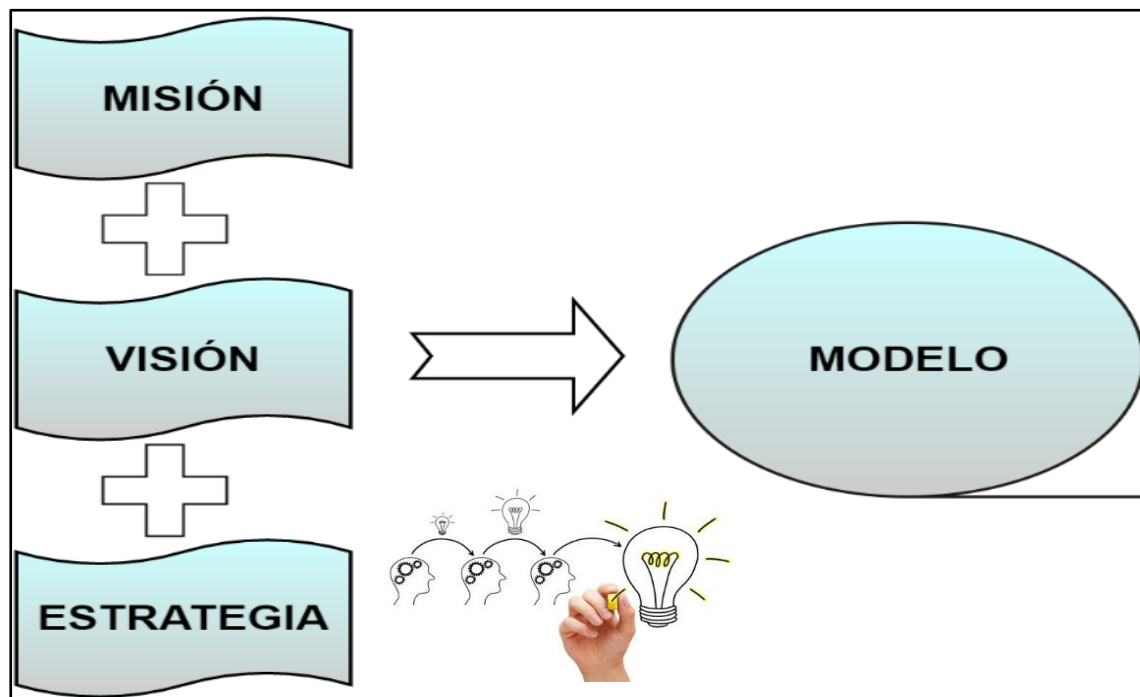
Hotel Gloria Plaza		
Misión	Visión	Estrategia
Somos una empresa hotelera que brinda el mejor de los servicios, contando así con modernas habitaciones para el huésped más exigente, innovación constante de nuestro servicio, así como programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio personalizado ofrecido por nuestro hotel para poder cumplir con las expectativas del cliente, de tal manera, que se sentirá como en casa.	Para el 2022 ser un establecimiento hotelero de calidad a nivel nacional, desde una perspectiva de la excelencia en el servicio al cliente; haciendo uso de competencias para brindar a nuestros huéspedes el más elevado valor percibido a través de un talento humano competitivo e infraestructura moderna.	Crear un modelo desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano por competencias, para el éxito del desempeño laboral en el Hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque.

Fuente: Gerencia del hotel Gloria Plaza

#### 4.4.1. Definición del modelo

El modelo desde la perspectiva de las competencias de la gestión del talento humano se denomina “Maxio Human Talent 2.0” el cual está enfocado en base a siete competencias que son: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media e influencia social redial. Así mismo, el proceso de gestión se ejecutará a través de tres capacidades importantes: Saber, saber hacer y el querer hacer del colaborador. Por otro lado, en la metodología del desarrollo de competencias se considerará los procesos, estrategias y pautas con respecto a los siguientes aspectos del modelo: Perfil del futuro gestor, gestión para la atracción; reclutamiento; selección; contratación e integración del recurso humano, gestión de carrera: horizonte laboral y promoción del recurso humano, los sistemas de compensación de la gestión del recurso humano, evaluación del desempeño, desarrollo; formación y capacitación de la gestión del recurso humano. Todos estos elementos permitirán el buen desempeño laboral para lograr los objetivos organizacionales. La información del modelo Maxio Human Talent 2.0 está elaborado en base a las teorías de los siguientes autores: Alles 2016, Pezo 2002, García 2013.

*Figura 21: Misión, visión y estrategia de la organización*



Adaptación de Alles, 2016

#### 4.4.2. Competencias del modelo

- a) **Líder – troyano:** La organización deberá contar con líderes que actúen por convicción y que movilicen la acción. El líder deberá ser un agente que busque el cambio por excelencia, un catalizador y movilizador de inquietudes, que transforme y evolucione la cultura organizativa. Troyano es la persona que se caracteriza por hacer, por llevar a cabo. Es la persona que trabaja incesante por alcanzar los objetivos y resultados de la organización así mismo es el que adapta la estrategia más adecuada en cada momento y circunstancia (Ortega, 2013).
- b) **Colaboración:** La organización deberá fomentar una colaboración eficiente entre sus empleados, a la vez deberá dinamizar la comunicación, proporcionándoles acceso a la información que necesiten y en el momento que lo necesiten (Alles, 2016).
- c) **Innovación:** La innovación deberá ser una de las competencias clave para ser frente a los entornos turbulentos y cambiantes a los que se enfrentan hoy en día las organizaciones; por lo tanto, la innovación no se tomará como un departamento específico de la organización y se considerará como una competencia que se integre en todos los niveles de la organización, involucrando a todos sus trabajadores (Alles, 2016).
- d) **Conectividad:** El futuro talento humano de la organización utilizará su capacidad relacional para conectar nodos de conocimiento, creando espacios de conversación de forma natural. Un talento humano potenciador de espacios de conexión e interacción en los que se conectará el conocimiento que se precisa para generar valor (Ortega, 2013).
- e) **Marca empleadora:** Lograr esta marca implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una buena reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros (Alles, 2016).
- f) **Influencia Social Media:** Lograr la influencia del social media en el colaborador a través del saber y saber hacer de un conjunto de soportes que permitirán enlazar información por internet el cual conforman las redes sociales y comunidades virtuales (Alles, 2016).

- g) Influencia Social – Redial:** El futuro colaborador debe lograr persuadir, convencer e influir socialmente en red hablando bien de la empresa, generando un valor agregado para la organización. De esta manera permitirá alcanzar los objetivos organizacionales (Ortega, 2013).

*Figura 22: Siete competencias para la gestión del talento humano*



Elaborado por Calderón y Facho

### 4.4.3. Visión estratégica de la gestión

#### 4.4.3.1. Perfil del futuro gestor

*Cuadro 9: Conocimientos*

<b>Conocimientos</b>	
El futuro gestor de recursos humanos deberá estar preparado para hacer frente al activo más importante y complejo de la empresa, sus trabajadores, su gente, su talento.	
Psicología	La necesidad de entender al ser humano, será básica para el desempeño eficiente del Gestor del Talento. Por ello, deberá ser un profesional especializado en personas, que entienda lo que significa bienestar para el grupo y para cada tipo de colaborador.
Negociación	La tendencia es de encontrarnos con una fuerza laboral cada vez más sofisticada, aspiracional y demandante, por lo que, el líder a cargo del talento de la organización, deberá ser un experto negociador. Un ejecutivo capaz de encontrar el equilibrio entre las partes, desde lo que la empresa puede ofrecer ante la demanda de los trabajadores hasta como generar la armonía necesaria.
Comunicación	El futuro gestor debe saber la forma de cómo, cuándo y qué decir, de acuerdo a las circunstancias que se presenten. Usando la comunicación formal para todo tipo de documentos estrictamente laboral y la comunicación informal para reuniones directamente con los colaboradores con mensajes concisos, que expresen y compartan un fin común; información o comunicados que nuevamente les generen bienestar.

Conoce su entorno tanto como su empresa	Toda persona que va a liderar y comprender a un grupo de personas, definitivamente debe conocer, en este caso, el entorno donde se desenvuelven, donde trabajan. Debe ser una persona que sabe lo que su empresa puede brindar, que entiende lo que viven las personas en el lugar y las necesidades del entorno en donde se desarrollan las operaciones.
Sistematización y management	Tener conocimientos claros sobre management que le permita sistematizar lo aprendido y saber aplicarlo entre sus funciones será de gran importancia. La facilidad con la que el Gestor del Talento pueda crear una fluidez entre los diferentes colaboradores de la mano de un ordenamiento de componentes (fuerza laboral, recursos, entre otros) con fin de establecer una forma de operar más eficiente. Esto le brindará al profesional, una forma fácil más tangible de medir y controlar el desempeño, no solo de cada trabajador sino de sus áreas o proyectos específicos, lo que representa gran valor para las empresas.
Manejo de costos	El futuro gestor del Talento del humano contará con conocimientos y conciencia sobre el uso de los recursos, administrándolos de forma óptima. Saber cómo balancear lo que se puede dar para generar bienestar con lo que la empresa puede ofrecer, trabajando bajo prioridades.

Fuente: Pezo, 2002.

Cuadro 10: Destrezas

Destrezas	
El plus con el que cuenta el Gestor del Talento será de gran valor para el desarrollo de sus operaciones.	
Empático	El Gestor del Talento debe ser un profesional a carta cabal que tenga la capacidad de evaluar el impacto que tendrán las acciones o disposiciones sobre los otros. Una persona que percibe fácilmente la situación del ambiente laboral, que sabe diagnosticar con solo ponerse en los zapatos del otro, no solo generará un mejor clima laboral, sino una mayor productividad.
Flexible	La flexibilidad bien aplicada puede dar importantes beneficios. Para gran parte de la fuerza laboral, se rige cierto patrón, a mayor flexibilidad que genera la empresa, se genera mayor productividad, ya que la gente percibe que se están preocupando por las necesidades de uno. Recordemos que los tiempos van cambiando y las demandas también.
Multicultural	En las industrias extractivas existe una interacción muy amplia en cuanto a distintos tipos de culturas, educación, creencias, idiosincrasia, forma de trabajar, nacionalidades, y más. El líder de recursos humanos, deberá tener facilidad de tratar con diferente tipo de personas, con diferentes características y personalidades. El que este profesional tenga facilidad de interrelacionarse creará sensaciones de bienestar entre los colaboradores, porque sentirán que son entendidos por alguien igual a ellos.

Buen administrador	El Gestor del Talento debe ser capaz de trabajar cambiando de locaciones ( <i>mobility</i> ), ser un profesional adaptable, que puede trabajar tan bien en Chiclayo, como en el campo o en otro país sin problema. Una persona que pueda trabajar sin problemas mediante sus dispositivos desde cualquier parte del mundo.
--------------------	--

Fuente: Pezo, 2002.

#### Cuadro 11: Valores

<b>Valores</b>	
Muchas cosas podrán negociarse con los colaboradores con el fin de generar el mayor bienestar posible, todo menos los valores, y el Gestor de Talento deberá ser la insignia de los mismos.	
Respeto	El respeto y cuidado hacia la persona, hacia su organización es básico. El líder de recursos humanos deberá ser un ejecutivo que busca generar el mayor bienestar hacia sus colaboradores, eso se logra practicando el respeto absoluto hacia la persona y preocupándose, cuidando de ella, ya sea directa o indirectamente.
Justicia	Hace lo que dice y se asegura que su organización cumpla con sus compromisos. Una persona que es equitativa, que respeta los derechos de cada cual y no tiene preferencias.
Honestidad	Un profesional que sabe con certeza lo que puede ofrecer o no, alguien que trabaja bajo la línea de la verdad. Estamos frente a un líder, alguien que trabaja con principios claros, con integridad, considerando acciones adecuadas para su entorno.

Fuente: Pezo, 2002.



#### **4.4.3.2 Modelo de perfil del futuro recurso humano en el marco del desarrollo organizacional por competencias**

- a) Impulsador y líder del cambio organizacional.
- b) Colabora y trabaja en equipo con una visión más comercial que le permita diseñar estrategias de *employer y branding*.
- c) Desarrolla una elevada integridad y honestidad que le permita generar confianza y compromiso.
- d) Desarrolla habilidades comunicativas que le permiten comunicar de forma frecuente y eficaz (escucha, empatía, participación e influencia).
- e) Habilidades con las nuevas tecnologías de información y la web 2.0
- f) Capacidad de aprendizaje constante desde una perspectiva estratégica y visión del negocio.
- g) Promueve desde un rol proactivo la innovación y creatividad con orientación a los resultados de la empresa.
- h) Desarrolla su propia marca personal en la web 2.0 (con autenticidad y transparencia).
- i) Construye relaciones: Promueve el trabajar en red (web 2.0)

#### **4.4.4. Gestión para la atracción, reclutamiento, selección, contratación e integración del recurso humano**

##### **4.4.4.1. Modelo de perfil del puesto por competencias**

El perfil del puesto por competencias es el punto de partida para toda gestión en recursos humanos

A continuación, se detalla los pasos necesarios para la descripción de puestos por competencias:

- a) Datos de identificación:** Se requerirá señalar la denominación del cargo, código, área, número de ocupantes, ciudad.
- b) Misión del puesto:** En la misión se definirán las acciones que sean necesarias para así lograr que la contribución del puesto al resto de la empresa sea efectiva.
- c) Actividades generales del puesto:** Para apreciar cada una de las actividades del puesto se requiere de la aplicación de las siguientes escalas, el cual permitirá la determinación de las actividades esenciales:

**F:** Frecuencia de ejecución

**CE:** Consecuencia de los errores o no aplicación

**C:** Complejidad o grado de dificultad al ejecutar de la actividad

*Cuadro 12:* Escalas y preguntas de las actividades generales del puesto

<b>Factores / Descripción</b>	<b>Pregunta para aplicar esta escala</b>
<b>Frecuencia de ejecución:</b> cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<b>Consecuencia de los errores o no aplicación:</b> qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad:</b> se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternatively: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Adaptación de García, 2013

Adicionalmente será necesario que se proceda a establecer grados a estos factores, para continuar con el análisis, para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:

Cuadro 13: Valoración de cada actividad

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días.	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
2	Una vez al mes.	Consecuencias menores: cierta incidencia que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.

Adaptación de García, 2013 b

Posterior a la valoración de cada actividad se deberá proceder a aplicar la siguiente fórmula, con la cual se busca determinar las actividades esenciales del puesto.

Total = frecuencia + (consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

Las actividades esenciales son aquellas que obtuvieron mayor puntuación, generalmente de cuatro a cinco de ellas. Son aquellas que tiene mayor impacto en la organización.

**d) Actividades esenciales del puesto:** El siguiente paso consiste en transcribir las actividades esenciales del puesto, sobre las cuales se enfoca el resto de análisis.

Donde:

F: frecuencia

CE: consecuencias de los errores

CM: complejidad

Total: importancia de la actividad / 30 puntos

**e) Competencia del saber (conocimientos informativos requeridos):**

Los conocimientos informativos hacen referencia a aquellos conocimientos que se adquieren al escuchar o leer material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

Para determinar los conocimientos informativos necesarios para el desempeño del cargo se hará uso de la siguiente matriz, en la que detallan ciertos conocimientos informativos con su respectiva descripción, cuya finalidad es facilitar el proceso de selección de los mismos.

Considerando las actividades esenciales de la posición:

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (✓).

Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”. En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

*Cuadro 14: Guía para determinar conocimientos informativos*

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	(√)	Orden de prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas.			
2. Naturaleza del área/departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la organización.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			

7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la organización.			
8. Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la organización.			
9. Otros grupos.	Conocimientos de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales.	Estadísticos de producción, ventas financieras de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

Adaptación de García, 2013 c

**f) Competencia del saber hacer (Destrezas / habilidades):**

En la siguiente matriz se transcribirán las actividades esenciales, luego se debe identificar con quién se establece la interacción de tal manera que se facilite seleccionar la destreza ideal para el cumplimiento de las actividades esenciales.

P – personas, C – cosas, D – datos.

*Cuadro 15: Actividades esenciales*

Actividades esenciales	PCD

Adaptación de García, 2013 d

Cuadro 16: Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
1. Ofimática		
2. Usar otros idiomas		Idioma: Alto medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Idioma Alto medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Operar equipos de oficina		
4. Buen trato al cliente		
5. Otras destrezas – especifique		

Adaptación de García, 2013 e

**g) Competencia del querer hacer (actitudes):**

Cuadro 17: Actitudes específicas requeridas

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	(√)	Orden de prioridad	Especifique
1. Fiabilidad	El empleado demuestra interés en solucionar algún problema de su cliente.			
	El empleado realiza el servicio bien a la primera vez.			

2. Empatía	El empleado demuestra preocupación por los intereses de sus clientes.			
	El empleado entiende los deseos y necesidades específicas de su cliente.			
	El empleado siempre está dispuesto en ayudar a su cliente.			
3. Seguridad	El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes.			
	Los empleados son siempre amables con los clientes.			
4. Capacidad de respuesta	Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a los clientes.			
	Los empleados ofrecen un servicio rápido.			
	Los empleados nunca están demasiado ocupados para atender a un cliente.			

Adaptación de García, 2013 f

**h) Educación formal requerida:** Son los conocimientos adquiridos mediante la instrucción básica, académica, profesional o especializada, que son necesarios para el cumplimiento de las funciones inherentes al puesto.

**i) Experiencia laboral requerida:** Se debe indicar los años de experiencia que se estima necesario para el desempeño en el puesto; no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

**j) Requerimientos de selección y capacitación:** El propósito de esta sección es identificar los conocimientos que deben ser evaluados en el



proceso de selección y aquellos que deben desarrollarse al ingresar a la organización.

**k) Establecimiento de indicadores de gestión:** Los indicadores de gestión permiten establecer parámetros que facilitan medir los resultados esperados de una actividad y determinar el cumplimiento en su totalidad o parcialmente. Las categorías de indicadores que se pueden utilizar son: Tiempo, calidad, cantidad, satisfacción.

#### **4.4.4.2. Proceso de Atracción 2.0**

La denominación atracción 2.0 hace referencia al conjunto de acciones que se realizan a través de las redes sociales, con el propósito de atraer personas.

Desde la perspectiva del responsable de recursos humanos, será posible realizar acciones conjuntas con otras áreas de la organización, como el área de eventos, marketing o imagen corporativa, y crear ciertos perfiles en web, con el propósito de atraer tanto a posibles usuarios/clientes como a posibles nuevos colaboradores, además de construir imagen y marca corporativa.

Las razones que llevan a trabajar un proceso de atracción 2.0 con los social media son, porque, ofrecen un ambiente ideal para trabajar en esta dirección, creando, mejorando o intensificando, según corresponda, la imagen de la empresa a la comunidad. Así mismo permite ganar nuevos usuarios, clientes y posibles postulantes de manera constante para la empresa. De igual manera porque ayuda hacer un reclutamiento más efectiva y económica, y la rapidez con que se obtiene información actualizada de los candidatos.

Uno de los aspectos que se tomarán en cuenta al momento de atraer a personas es el concepto de marca e imagen de la organización, ya que, para atraer clientes son importantes la marca y la imagen de los productos y los servicios que se ofrecen. Para atraer a los futuros colaboradores, se

identificarán otros conceptos de marca tales como: marca empleadora y marca de recursos humanos.

Contar con una buena imagen empleadora, cualquiera sea la razón por la cual se haya construido, siempre es bueno para la organización y, en particular, para la atracción y el reclutamiento. Por estos motivos es que se propone realizar acciones en redes sociales entre varias áreas de la empresa (eventos, marketing, imagen corporativa) en el momento de analizar y luego llevar a cabo la participación organizacional en social media

Ejemplos de acciones en redes sociales:

- a) **Facebook:** Se creará un perfil de la empresa con propuestas atractivas para los usuarios: imágenes, fotos, textos breves etc, de los servicios e instalaciones que ofrece la empresa.
- b) **Youtube:** Se creará vídeos corporativos que fidelicen a los empleados, el cual muestren una buena imagen de la empresa y que consigan una reputación de empresa empleadora donde los usuarios tengan ganas de trabajar.
- c) **Linkedin:** Disponer de un perfil de empresa actualizando las ofertas de empleo, así mismo para obtener información profesional de los candidatos (experiencia profesional, estudios, habilidades profesionales, recomendaciones).
- d) **Twitter:** Direccionar esta herramienta a la imagen de los servicios de la empresa, utilizarla para brindar información sobre la empresa con el propósito específico de difundir las opciones de carrera que en la empresa que se ofrecen y otra información para buscadores de empleos y, además, para aquellos que podrían estar interesados en trabajar en esa empresa a futuro

A continuación, se muestra algunos ejemplos sobre atracción 2.0 no específica, es decir, la que se lleva a cabo solo creando una imagen positiva frente a la comunidad a través de difundir información variada.

- a) Noticias de todo tipo sobre la organización. Las empresas que son más conocidas, y cuyo nombre se lee más en las redes sociales o en los medios de comunicación en general, son percibidas por los buscadores de empleo como más atractivas para trabajar allí.
- b) Anécdotas positivas sobre jefes y colaboradores.
- c) Acciones de la organización en relación con la sociedad en su conjunto, cuidado del medio ambiente, responsabilidad con los colaboradores, etc.
- d) Mejoras en instalaciones, procesos, métodos de trabajo, o cualquier otra acción que permita inferir que la organización va a la vanguardia en su especialidad.
- e) Políticas sobre diversidad, flexibilidad laboral y temas relacionados.
- f) Planes para la conciliación de la vida profesional con la personal entre los colaboradores de la organización.
- g) Sobre la cultura organizacional.
- h) Imagen de los fundadores
- i) Otros aspectos que, según corresponda, puedan ser inspiradores, de acuerdo con la ciudad, región, país, etc.

Como se puede apreciar en este listado solo enunciativo de posibles aspectos a difundir, nunca se menciona ningún tipo de posición abierta o tipo de personas o perfiles buscados para integrarse a la organización. El único propósito de la difusión de este tipo de información es crear en el otro el interés por integrarse a esa organización, crear una cierta mística acerca de lo atractivo e interesante que sería trabajar en ella.

Todo lo expuesto en materia de atracción, desde la creación de una marca empleadora hasta la difusión de información organizacional, debe ser manejado bajo principios éticos, es decir, no debe brindarse información que no sea cierta o induzca a error, conjuntamente con un estilo de comunicación prudente.

Se utilizará estas redes sociales (Facebook, youtube, linkedin, twitter) porque actualmente son tendencias en el mundo empresarial, a la vez son las más utilizadas por las empresas para atraer y reclutar profesionales, así mismo son las que tienen el mayor número de porcentajes como plataformas para hacer atracción y reclutamiento a diferencia de otras redes sociales.

En resumen, las herramientas sociales combinan, se utilizan de manera conjunta para llegar a la mayor cantidad de personas, tanto para comunicar temas organizacionales y/o profesionales, como para el caso que nos ocupa en particular: el reclutamiento de personas a través de social media.

#### **4.4.4.3. El reclutamiento 2.0**

Se utiliza la denominación “2.0” para hacer referencia a una serie de conceptos que han sido transformados o modificados de manera relevante a causa de los social media, en este caso, el reclutamiento.

En la actualidad, utilizar a las redes sociales como herramientas únicas o parciales de reclutamiento y selección no sólo representa una alternativa especialmente atractiva para las pequeñas y medianas empresas en términos de coste, sino que puede ser considerada como una estrategia en toda regla.

Usando técnicas de social media para el reclutamiento y la selección, el departamento de recursos humanos puede obtener algo único, una aproximación muy estrecha a la persona y una cantidad de datos que nunca se hubiese podido obtener usando métodos tradicionales, ya que los perfiles colgados en redes sociales, nos dejan ver literalmente dentro del interior del candidato potencial (conocer competencias).

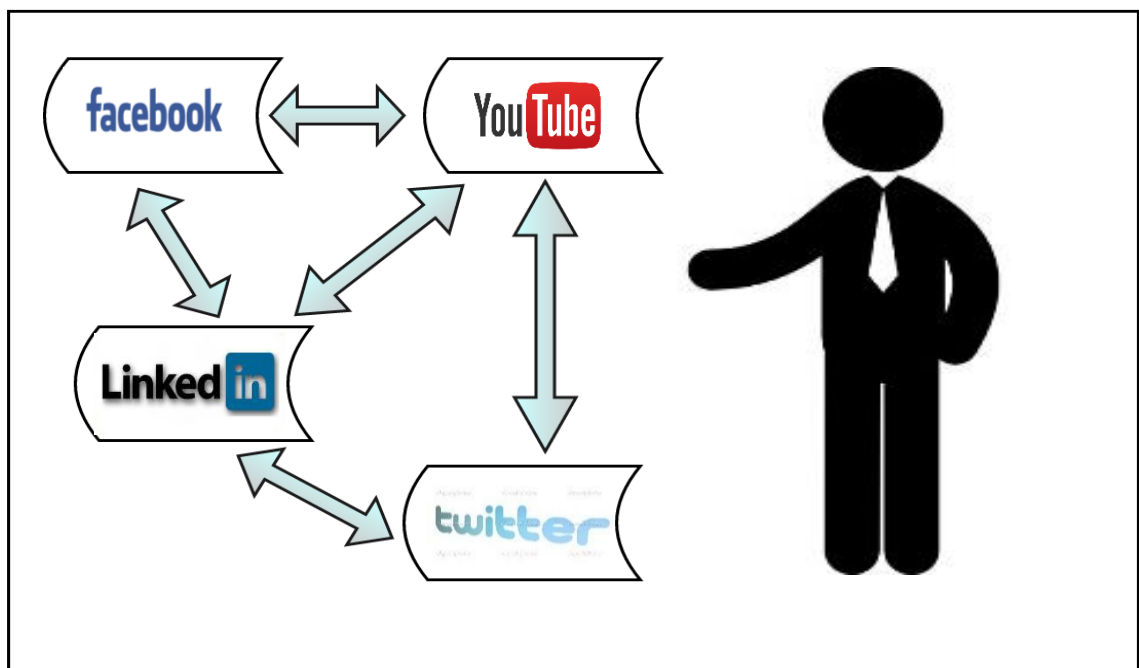
El reclutamiento 2.0 permitirá evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa.

Así mismo, utilizar nuevas herramientas tecnológicas ofrece una novedosa forma de ver y hacer las cosas por lo tanto se propone lo siguiente:

- a) El reclutador puede formar parte de una o varias redes sociales, en las cuales fue ganando contactos a lo largo del tiempo. En el momento en que una necesidad surja, podrá enviarles un mensaje a todos sus “contactos/amigos” en cada una de las redes sociales en las cuales interactúa.
- b) Dentro del punto anterior, también se pueden solicitar candidatos referidos a los contactos de la red. En cualquiera de estos dos casos, las postulaciones serán luego analizadas por el selector.
- c) Otra forma de reclutar es con el “headhunting 2.0”, consiste en rastrear dentro de las redes sociales sobre la base de ciertos parámetros específicos, y solo a las personas que cumplan con esos lineamientos proponerles la posición de oferta.

En este tipo de reclutamiento, el reclutador “vende” la empresa, el puesto, la oportunidad de un nuevo trabajo, la oportunidad ofrecida. Es decir, su rol se aproxima al de un vendedor de un producto que señala las bondades de lo que ofrece.

*Figura 23: Herramientas para la atracción y reclutamiento 2.0*



Elaborado por Calderón y Facho

#### **4.4.4.4 Entrevista por competencias**

Planear la entrevista es fundamental. Para ello se recomienda partir del perfil de la búsqueda elaborado en conjunto con el cliente interno o futuro colaborador. A partir de allí deberá analizarse el curriculum del candidato a entrevistar. Antes de la entrevista será siempre conveniente tener presente la información sobre la persona a entrevistar, por ello se sugiere una nueva lectura del cv antes de la misma.

##### **a) Cómo formular las preguntas**

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Es importante tener en cuenta como se formulan las preguntas, estas deben ser precisas y específicas. Tampoco es conveniente personalizar de forma tal que el interlocutor se pueda sentir acusado, juzgado o imputado de los hechos ocurridos. El entrevistado debe sentirse libre para relatarlos a su modo.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. Para ello es importante:

- a.1: Tratar de formular preguntas de forma que puedan comprenderse fácilmente.
- a.2: Efectuar una sola pregunta por vez.
- a.3: Evitar que las preguntas condicionen las respuestas
- a.4: No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada.
- a.5: Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a provocar una actitud negativa.

##### **b) Distintos tipos de preguntas para la entrevista**

**b.1 Preguntas cerradas:** Las que se pueden contestar con una sola palabra, que luego puede complementar con otra según la respuesta obtenida.

**b.2 Preguntas de sondeo:** Son sencillas y cortas, tales como: ¿Por qué?, ¿Cuál fue la causa?, ¿Qué sucedió después?, etc.

**b.3 Preguntas hipotéticas:** Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo para que lo resuelva: ¿Qué haría usted si...?, ¿Cómo manejaría usted...?, ¿Cómo resolvería usted...?, ¿Qué haría en caso de que...?. Las preguntas hipotéticas son útiles para indagar sobre conocimientos.

**b.4 Preguntas no hipotéticas:** Son preguntas el cual permiten evaluar comportamientos y actitudes tales como: ¿Qué hizo en determinada ocasión?, ¿Cómo actuó frente a esa situación?, ¿Cómo resolvió el problema?. Son muy útiles para evaluar las competencias del candidato

**b.5 Preguntas intencionadas:** Son preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables.

**b.6 Preguntas provocadoras:** Son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las incluye a mitad de la entrevista y sin que nada las anticipe; de ese modo juega, además, el factor sorpresa.

**b.7 Preguntas que sugieren la respuesta esperada:** Merecen la misma opinión del entrevistador. Son aquellas que el entrevistador formula sugiriendo qué se espera que el entrevistado responda, por ejemplo: Usted se propone terminar su carrera, ¿verdad?.

**b.8 Preguntas abiertas:** Ejemplos de preguntas abiertas son las sugeridas para el inicio de la entrevista, aquellas que facilitan que el entrevistado se exprese sobre un tema, permitiendo además obtener mucha información y evaluar otros aspectos sobre el candidato: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc.

### **c) Desarrollo de la entrevista**

Claves para el desarrollo exitoso de la entrevista:

c.1: Terminar un tema antes de pasar al siguiente.

c.2: Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos, como actividades sociales, hobbies, trabajo y estudios.

c.3: Escuchar atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta.

c.4: Evitar la dispersión del candidato.

c.5: Repetir lo que el candidato dice es una técnica para estar seguro de haber comprendido bien.

c.6: Tomar notas de lo relevante después de la entrevista.

#### **d) Cierre de la entrevista**

Antes de finalizar el entrevistador debe preguntarse si sabe todo lo necesario en relación con el perfil. Los formularios de registro pueden ser de ayuda para no olvidar detalles importantes.

Algunas ideas de cierre:

d.1: “¿Tiene alguna/otra pregunta?”

d.2: “El paso siguiente es....”

Con amabilidad el entrevistador debe crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplida satisfactoriamente. Indicar los próximos pasos del proceso, comprobar disponibilidad para próximas entrevistas y datos para localizar al postulante.

#### **e) Lo que se debe evitar durante la entrevista**

e.1: Hablar demasiado. El entrevistador deberá hablar como máximo el 30 % del tiempo total de la entrevista.

e.2: Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga.

e.3: Distraerse.

e.4: Interrumpir al candidato a menos que deba hacerlo.

e.5: Intimidar al candidato.



- e.6: Demostrar superioridad.
- e.7: Usar terminología que el candidato pueda no entender.
- e.8: Dejar que sus gesticulaciones distraigan al candidato.
- e.9: Hablar de usted mismo.
- e.10: Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado o con el actual ocupante de la posición a cubrir.
- e.11: Las interrupciones en persona o por teléfono.
- e.12: Ser demasiado intenso (en comentarios, opiniones, etc.).

**f) Lo que no se debe olvidar**

- f.1: Detectar las situaciones difíciles.
- f.2: Despejar los espacios en blanco en la historia laboral, entre un trabajo y otro.
- f.3: Conocer las razones por las que el entrevistado se fue de cada empleo.
- f.4: La remuneración actual o última (si no está trabajando) y la remuneración pretendida.
- f.5: Expectativas del postulante, las que expresa y las que no.

*Figura 24: Esquema de una entrevista por competencias*



#### 4.4.4.5 Proceso de selección por competencias

La clave del éxito de todo el proceso consiste básicamente en que sea sencillo y corto, cubriendo desde ya, los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado. Se tomará en cuenta los siguientes pasos:

- a) **Paso 1:** Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo, esto dependerá de la línea o cliente interno de la organización.
- b) **Paso 2:** Solicitud de empleado o solicitud de personal, se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
- c) **Paso 3:** Revisión del descriptivo del puesto
- d) **Paso 4:** Se recolectará información sobre el perfil de la búsqueda y se realizará un análisis del cargo a cubrir.
- e) **Paso 5:** Análisis del personal que integra actualmente en la organización, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.
- f) **Paso 6:** Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no. Para el reclutamiento interno se puede implementar *Job posting* o autopostulación.
- g) **Paso 7:** Definición de las fuentes del reclutamiento externo. Anuncios, base de datos, redes sociales, consultoras, contactos. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado externo o interno.
- h) **Paso 8:** Recepción de candidaturas o postulaciones.
- i) **Paso 9:** Primera revisión de antecedentes. Implicará lecturas de curriculum vitae o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet. Objetivos: descartar casos identificando a los candidatos que se ajustan más al perfil de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo que dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo,

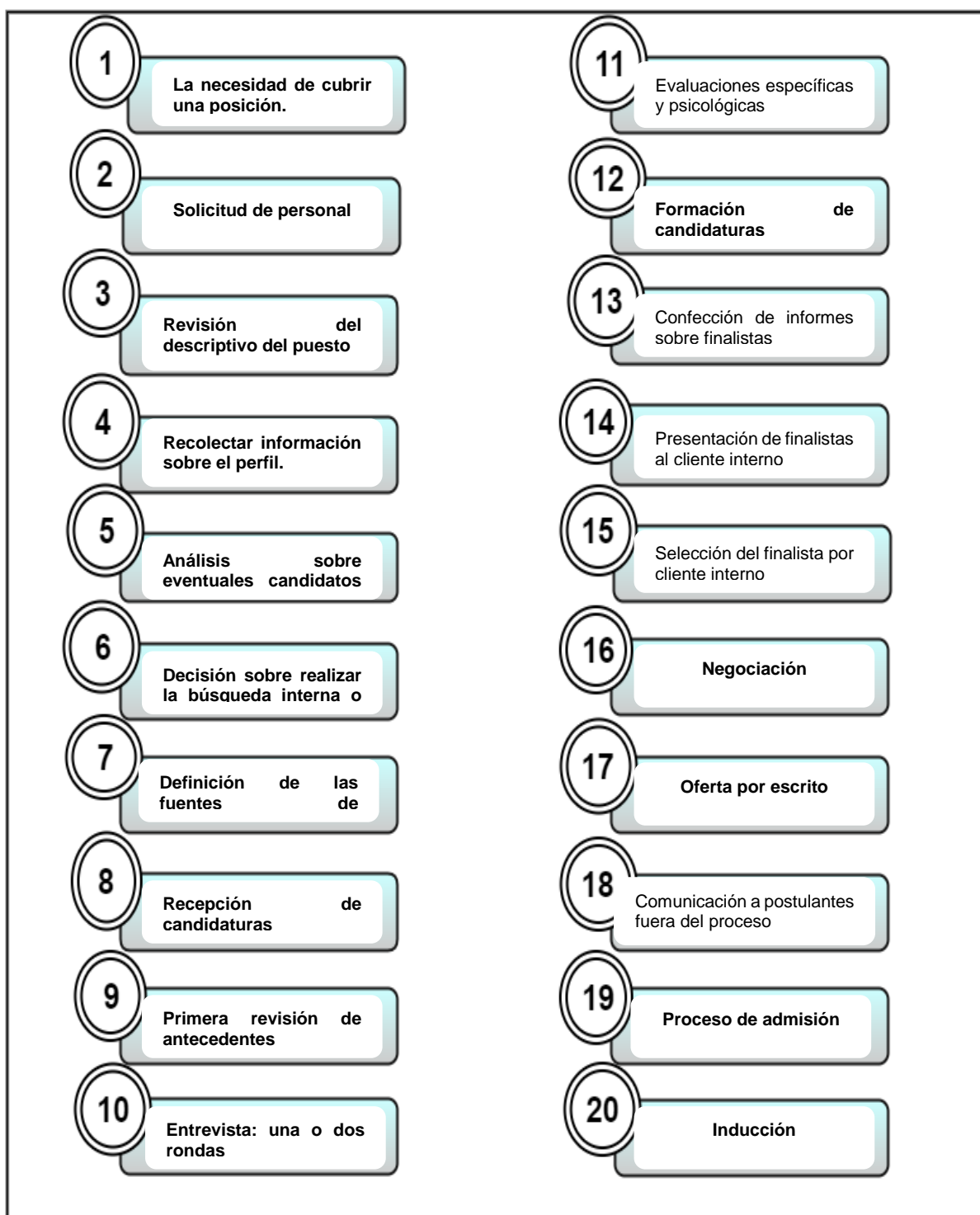
cuestionarios online o preguntas sobre conocimientos que puedan realizarse de manera previa al proceso de selección.

- j) **Paso 10:** Entrevista (una o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevista. Objetivos de la entrevista: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.
- k) **Paso 11:** Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de una entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos.
- l) **Paso 12:** Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
- m) **Paso 13:** Confección de informe sobre finalistas. La información deberá ser completa y al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
- n) **Paso 14:** Presentación de finalistas al cliente interno. Apoyo en la coordinación de las entrevistas ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar.
- o) **Paso 15:** Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atento al grado de satisfacción del cliente

interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

- p) Paso 16:** Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de recursos humanos.
- q) Paso 17:** Presentación de la oferta por escrito. No es de uso frecuente en muchos países; sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que la realizan lo hacen a todos los niveles.
- r) Paso 18:** Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.
- s) Paso 19:** Proceso de admisión.
- t) Paso 20:** Inducción.

Figura 25: Proceso de selección por competencias



Adaptación de Alles, 2016

Es necesario que los profesionales que intervienen en las distintas fases tengan la cualificación y competencia profesional, necesaria y suficiente, para desempeñar las distintas actividades de reclutamiento y selección.

**a) Reclutador:** Los profesionales que participen en el reclutamiento deberán recibir entrenamiento del procedimiento a seguir.

Se deberá concretar por escrito qué información deben dar a los candidatos y en qué momentos. La información deberá ajustarse a la realidad laboral ofertada para evitar falsas expectativas en los posibles candidatos. En consecuencia, deberán formar y desarrollar las competencias de las personas que realizan –bajo su supervisión- la función de reclutar, ya que son quienes transmitirán al candidato la oferta e influirán en su percepción sobre el atractivo de la misma.

**b) Evaluador:** El evaluador deberá tener la cualificación exigida y la competencia necesaria para aplicar, corregir e interpretar las pruebas utilizadas.

**c) Decisor:** El decisor deberá tener competencia para interpretar toda la información disponible sobre la posición a cubrir, y sobre los candidatos. Deberá, además disponer de independencia de juicio para exponer sus opiniones y valoraciones sin dejarse llevar por influencias de otras partes. Las decisiones se deberán basar en datos contrastables (resultados de evaluaciones, acreditaciones oficiales, experiencias verificables).

#### **4.4.4.6. Contratación e integración del recurso humano**

La decisión de contratación de un nuevo recurso humano para la organización no sólo es producto de todo el proceso de selección. También depende de la propia decisión del precandidato seleccionado que ha ocupado el primer puesto del “curso plaza” y así sucesivamente.

En este sentido, el paso de proceso de selección es muy importante ya que permite que los precandidatos que han ocupado los primeros lugares conozcan las reales condiciones y situación del puesto en el que van a

elaborar. La descripción de dichas condiciones y situación pueden llevar a que alguno de los precandidatos desista en su intención de ser contratados.

En el caso de que todos persistan en su intención de contratación, se procede a elegir al que ocupó el primer lugar

Anunciada la contratación, se recomienda implementar un programa de integración del nuevo recurso humano a la organización.

*Figura 26: Procesos para la gestión del talento humano*



Adaptación de Alles, 2016

#### **4.4.5. Gestión de carrera: Horizonte laboral y promoción del recurso humano**

##### **4.4.5.1. Formulación de estrategias de carrera**

- a) El perfil personal establece lo que se conoce como competencia profesional (conocimientos, habilidades y valores); éste permitirá visualizar su potencial o capacidad de rendimiento.

- b) Recoger y sistematizar el conjunto de aspiraciones del recurso humano. Esto deberá traducirse en un registro de las metas personales y profesionales de cada recurso humano, de tal manera que sirva de base para el establecimiento de las políticas de desarrollo humano en la organización. Competencia profesional y aspiraciones personales, serán dos componentes para establecer las rutas a seguir en la gestión de carrera.
- c) Establecer una matriz FODA a nivel de cada persona y de cada puesto. Esto nos permitirá diagnosticar el horizonte del puesto de trabajo y establecer los cambios, correctivos y mejoramientos a desarrollar.
- d) Establecer las alternativas de carrera para cada persona. Se tratará, entonces, de hacer el diseño de las trayectorias de carrera, que se presentan o se ofertan, para cada uno de los miembros de la organización.
- e) Aprobar los requisitos y pruebas a afrontar, para pasar de un nivel a otro, en la trayectoria de carrera que se presenta para cada persona.
- f) Fijar los objetivos de carrera y los planes de acción a corto plazo.
- g) Realizar un plan de implantación de las trayectorias de carrera diseñadas. Aquí será importante las políticas de motivación y promoción de desarrollo humano

#### **4.4.5.2. Promoción del recurso humano**

Para este apartado se debe considerar la motivación como proceso para satisfacer las necesidades de los colaboradores. Los factores motivadores relacionados con el contenido del puesto son:

- a) El logro
- b) El reconocimiento
- c) El progreso
- d) El desarrollo personal
- e) El salario, el estatus y la seguridad del trabajador
- f) El ascenso por escala



#### **4.4.6. Los sistemas de compensación de la gestión del recurso humano**

##### **4.4.6.1. Criterios para la valoración del puesto**

Para el establecimiento hotelero es importante tener en cuenta los criterios básicos de valoración de un puesto de trabajo. Para este modelo se aplicará los criterios del modelo flexible.

- a) Énfasis en el individuo o persona: Los puestos o cargos son pasajeros según sean las exigencias de cambio del entorno.
- b) Factor determinante en el rendimiento y desempeño de las personas: Sus competencias profesionales, es decir, sus conocimientos, habilidades y valores.
- c) Nuevas exigencias para el recurso humano: La multihabilidad y polivalencia.
- d) Actitud y disposición para el cambio: Es lo que permite a la organización y al individuo entrar en un proceso de mejoramiento continuo.
- e) Permanente actualización y perfeccionamiento del recurso humano: Permite el posicionamiento y sostenibilidad organizacional.
- f) Debe existir correspondencia entre funciones y niveles de operación en el puesto, con las capacidades y potencialidades del recurso humano.
- g) El enfoque del modelo flexible combina: Multihabilidad, polivalencia, participación (trabajo en equipo) y mejora continua.

Todo gestor de recursos humanos de la organización deberá, por tanto, tener en cuenta tanto el modelo de valoración de puestos que predomina en la organización; así como, optar por los criterios que le permitan un desarrollo organizacional eficiente.

#### 4.4.6.2. Factores importantes para el diseño de la estructura salarial

A continuación, se muestra un cuadro que contiene los factores más importantes que deben tenerse en cuenta, para el diseño de una estructura salarial.

*Cuadro 18: Factores para el diseño de la estructura salarial*

<b>Factores más importantes</b>	Salario básico	Salario mínimo <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trato igual para todos.</li> <li>▪ Estudio de mercado salarial.</li> <li>▪ Establecimiento mínimo por nivel</li> </ul> Bonos por habilidades adquiridas.
	Condiciones de trabajo	A distintas condiciones de trabajo, diferencias en el salario mínimo en un mismo cargo. En los proyectos de mejora hacer énfasis: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejoramiento de condiciones de trabajo.</li> <li>▪ Desarrollo de automatización y robotización en actividades de alto riesgo.</li> </ul>
	Bonos por sugerencia	Propósito: Estimular creatividad y participación. Monto: Según acuerdo
	Bonos por familia	Bonos por esposos e hijos
	Antigüedad	Premiar y estimular la permanencia. Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar la rotación.</li> <li>▪ Evitar la fuga de personal.</li> </ul>

Adaptación de Pezo, 2002.

#### **4.4.7. Evaluación del desempeño**

##### **4.4.7.1. Objetivos generales del proceso de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es esencialmente un instrumento de medición que funciona comparando las competencias de la persona que ejecuta la tarea, o sus resultados, con determinados indicadores de rendimiento y desempeño. En cierto modo se trata de confrontar una realidad que hay que evaluar con un esquema de referencia establecido por la organización:

Desde esta perspectiva, los objetivos generales del proceso de evaluación del desempeño son los siguientes:

- a) Toda evaluación del desempeño buscará reconocer, estimular, compensar y establecer programas de desarrollo del personal de la organización.
- b) La evaluación del desempeño buscará revisar la performance lograda por el personal de la organización en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo, a fin de determinar si su desempeño es insatisfactorio, mejorable, bueno o excelente.
- c) La evaluación del desempeño buscará informarse acerca de los logros específicos, cumplimientos de objetivos, metas, planes y tareas, así como, las innovaciones, mejoras, acciones de prevención y productividad individual que posee la organización.
- d) La evaluación del desempeño servirá como sustento para reconocer los méritos personales, así como realizar un inventario del rendimiento por tareas, departamentos, oficinas y secciones que permitan establecer programas de capacitación, actualización o entrenamiento del personal.

##### **4.4.7.2. sistemas de evaluación del desempeño**

**a) Rendimiento y desempeño individual:** Es el punto de partida del sistema, el cual depende de la competencia profesional y personal, así como, de las condiciones que la organización dota para que dicho rendimiento sea eficiente

**b) Normas y estándares de desempeño:** Es el segundo elemento propio del proceso y del sistema de evaluación que aplique la organización. Para que este proceso y sistema funcione, se requiere contar un referente comparativo, el cual se expresa en normas relacionas con el desempeño. Esto permitirá conocer el nivel de desempeño que tiene la organización en relación a otras empresas del sector.

**c) Retroalimentación del colaborador:** En la medida que la evaluación del desempeño no es punitiva sino correctiva y prospectiva, los resultados del proceso de evaluación del desempeño sirven para plantear mejoras en el desarrollo personal.

**d) Registro personal:** El sistema de registro de información, permite ver la evolución histórica del desempeño personal. Constituye un instrumento de seguimiento.

**e) Toma de decisiones:** Finalmente, es el quinto elemento del proceso de evaluación del desempeño que debe realizarse por el gestor de recursos humanos, para garantizar el desempeño más eficiente de toda organización.

#### **4.4.7.3. Métodos de evaluación del desempeño**

##### **a) Características de los métodos de evaluación**

Cuadro 19: Características de los métodos de evaluación

<b>Método de evaluación</b>	<b>variante</b>	<b>Categoría de evaluación</b>	<b>Genero de evaluación</b>	<b>Elección del enfoque</b>	<b>Elección de los criterios</b>
Por clasificación	Se alternan el punto óptimo y el menos bueno. Se compara a cada evaluado con los demás.	Relativa	Global	El evaluador	El evaluador
Por distribución predeterminada	Puede variar el número y la amplitud de las clases	Relativa	Global	El evaluador	El evaluador
Abierta	...	Absoluta	Detallada y global	El evaluador	El evaluador
Por consiguiente, los significativos	...	Absoluta	Detallada y global	El evaluador	El evaluador
Por acontecimiento los predeterminados	Aplicables a: * Categoría de personal * Cada grupo de tareas * Cada puesto	Absoluta	Detallada y global	El evaluador, pero bajo la influencia de los acontecimientos que haga falta analizar.	El evaluador, pero orientado por los acontecimientos a analizar. Los acontecimientos se describen desde el centro.
Por escalas	Escalas cuantitativas: – Continuas – Discontinuas Escalas descriptivas	Absoluta	Detallada y global	Central	Central también pueden elegirse localmente. Pueden conocerse anticipadamente.
Por elección forzosa	Enunciados aplicables a: – Categoría de personal – Cada puesto	Absoluta	Detallada y global	Central	Central permanecen desconocidos para el evaluador y para evaluado.
Por objetivos	Numerosas	Absoluta	Detallada y global	Central	Se efectúa localmente y se da a conocer por anticipado al evaluado.

Fuente: Pezo, 2002.

**b) Ventajas e inconvenientes potenciales de los métodos de evaluación**

*Cuadro 20: ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación*

<b>Método de evaluación</b>	<b>Ventajas potenciales</b>	<b>Inconvenientes potenciales</b>
<b>Por clasificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación rápida.</li> <li>▪ Eficacia en la distribución salarial de acuerdo con los méritos de cada cual.</li> <li>▪ Eficacia para detectar al mejor empleado de un equipo.</li> <li>▪ Es un buen medio de control de la validez de los restantes métodos.</li> <li>▪ No requiere una preparación en el evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de un marco de referencia para el juicio del evaluador.</li> <li>▪ Escaso aporte al diálogo entre el evaluador y el evaluado.</li> <li>▪ Comparaciones aleatorias entre las listas.</li> <li>▪ Abre las brechas para numerosas distorsiones; perjuicios, presiones externas.</li> </ul>
<b>Por distribución predeterminada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia en la distribución salarial según los méritos de cada cual.</li> <li>▪ Evita las distorsiones y errores de tendencia central y de tendencia en los extremos.</li> <li>▪ Evaluación rápida.</li> <li>▪ No requiere una preparación en el evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su aplicación es difícil cuando el número de evaluados es restringido.</li> <li>▪ Escaso aporte al diálogo entre el evaluador y el evaluado.</li> <li>▪ Comparaciones aleatorias entre las listas.</li> <li>▪ Abre la brecha para las mismas distorsiones que la evaluación por clasificación.</li> </ul>
<b>Abierta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El evaluador expresa en sus propias palabras los aspectos del rendimiento que le parecen importantes dentro del contexto.</li> <li>▪ Aporte considerable al diálogo entre evaluador y evaluado.</li> <li>▪ No requiere una preparación en el evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de un marco de referencia para el juicio del evaluador.</li> <li>▪ Gran diversidad de las evaluaciones.</li> <li>▪ Comparaciones aleatorias entre los evaluados.</li> <li>▪ Abre la brecha para numerosas distorsiones; prejuicios, presiones extremas.</li> </ul>

Fuente: Pezo, 2002.

Cuadro 21: ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación

<b>Método de evaluación</b>	<b>Ventajas potenciales</b>	<b>Inconvenientes potenciales</b>
<b>Acontecimientos significativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Libertad de expresión en la evaluación.</li> <li>▪ Juicio que se apoya en hechos observables.</li> <li>▪ Buen aporte al diálogo evaluador – evaluado.</li> <li>▪ Requiere una preparación mínima en el evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es difícil de aplicar cuando la supervisión se ejerce a distancia.</li> <li>▪ La recopilación de datos puede ser agotadora para el evaluador.</li> <li>▪ El expediente de acontecimientos puede parecer un “libro negro”.</li> <li>▪ Tendencia a la prolijidad en los detalles y a los retrasos.</li> </ul>
<b>Por acontecimientos predeterminados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Libertad de expresión en la evaluación.</li> <li>▪ Juicio que se apoya en hechos observables.</li> <li>▪ Buen aporte al diálogo evaluador – evaluado.</li> <li>▪ Simple registro de la frecuencia de los acontecimientos.</li> <li>▪ El evaluado puede saber desde el principio de un periodo de evaluación cuáles son los acontecimientos que se van a observar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es difícil de aplicar cuando la supervisión se ejerce a distancia.</li> <li>▪ El expediente de acontecimientos puede parecer un “libro negro”.</li> <li>▪ Puede inducir a que se haga caso omiso de acontecimientos altamente significativos para un puesto.</li> <li>▪ Tendencia a la prolijidad en los detalles y a los retrasos.</li> </ul>
<b>Por escalas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación rápida.</li> <li>▪ Permite cuantificar la evaluación.</li> <li>▪ Permite comparar los resultados de los evaluados.</li> <li>▪ Máxima estandarización del formulario de evaluación.</li> <li>▪ Puede alcanzar un alto nivel de fiabilidad.</li> <li>▪ Buen aporte al diálogo evaluador – evaluado.</li> <li>▪ Requiere un mínimo de preparación en el evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pueden manifestarse numerosas distorsiones: prejuicios, presiones externas.</li> <li>▪ El empleo de términos generales puede introducir confusión e interpretaciones diferentes de los criterios.</li> <li>▪ El precio de aplicación del método es elevado cuando se utilizan escalas descriptivas.</li> </ul>

Fuente: Pezo, 2002.

Cuadro 22: ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación

Método de evaluación	Ventajas potenciales	Inconvenientes potenciales
<b>Por elección forzosa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite una apreciación más objetiva del rendimiento.</li> <li>▪ Evaluación rápida.</li> <li>▪ No requiere preparación en el evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los evaluadores pueden percibirlo como un voto de desconfianza.</li> <li>▪ Hay posibilidad de distorsionar la evaluación describiendo el perfil del empleado ideal.</li> <li>▪ Es un método difícil de crear y de un coste elevado.</li> <li>▪ Aporta pocos elementos al diálogo entre evaluador y evaluado.</li> </ul>
<b>Por objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centra el análisis en las realizaciones.</li> <li>▪ Criterios más precisos, mensurables y específicos para cada puesto.</li> <li>▪ Menos subjetividad en la evaluación.</li> <li>▪ El superior inmediato actúa como consejero que como "juez".</li> <li>▪ El evaluado cuenta con una mayor iniciativa y capacidad para controlar sus propios progresos.</li> <li>▪ Hace justicia a los no conformistas.</li> <li>▪ Obliga a la organización a precisar sus objetivos, a declarar las responsabilidades, y a resolver los problemas que empañan la eficacia de los mandos intermedios.</li> <li>▪ Hace un buen aporte al diálogo entre el evaluador y el evaluado.</li> <li>▪ Su coste de aplicación no es muy elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Da por sentado que los participantes van a definir objetivos favorables a la organización y que cubrirán el conjunto de las responsabilidades del puesto.</li> <li>▪ Dificultad para identificar los objetivos realistas y capaces de motivar, al mismo tiempo que se mantienen las ventajas ya obtenidas.</li> <li>▪ Es un método que no indica el camino a seguir para lograr los objetivos.</li> <li>▪ Exige más tiempo, madurez e integridad de los participantes.</li> <li>▪ Tendencias a sacrificar los elementos más sutiles y no mensurables que forman parte de las tareas.</li> <li>▪ Por sí solo, no es capaz de identificar ni calcular el potencial.</li> <li>▪ Mal empleado, puede convertirse en un instrumento de presión sobre los evaluados y producir un efecto de freno sobre el desarrollo del trabajo en equipo.</li> </ul>

Fuente: Pezo, 2002.



#### 4.4.7.4. Proceso de evaluación

a) El proceso de evaluación se iniciará con la distribución de formatos e instrucciones a las respectivas jefaturas o responsables de unidades organizativas u oficinas de la organización, en los primeros días del mes fijado para realizar la evaluación del personal. Esta labor es competencia de la administración.

b) Las jefaturas de cada unidad a través de los diferentes niveles de supervisión evaluarán directamente la performance de rendimiento de trabajo del personal según los grupos ocupacionales y aplicando los factores y grados de clasificación establecidos en los formularios respectivos.

c) Con los resultados de la evaluación, el evaluador sostendrá reuniones individuales con el personal evaluado a fin de hacer de su conocimiento los resultados sobre su desempeño alcanzado, así como intercambiar opiniones al respecto.

d) Las reuniones individuales estarán orientadas a analizar, corregir y/o reconocer la performance de trabajo de la persona, así como dialogar sobre su mejor contribución. El personal evaluado deberá firmar los resultados de la evaluación.

e) Una vez realizada la evaluación de cada uno de los colaboradores, el resultado deberá ser firmado por el jefe del área. De presentarse discrepancias en una determinada calificación, el ratificador podrá observar tal calificación si el fundamento del evaluador no resultara consistente.

*Cuadro 23: Grados de calificación.*

<b>Grados de calificación</b>	Insatisfactorio	Mejorable	Satisfactorio	Bueno	Excelente
<b>Puntos</b>	2	4	6	8	10

Fuente: Pezo, 2002.

f) Concluida las evaluaciones del personal que conforman cada área, el número total de formatos llenados serán devueltos al área de administración para su procesamiento respectivo.

g) El área de administración en uso de su exclusiva competencia y para traducir en cifras los resultados de las calificaciones realizadas, podrá utilizar la siguiente puntuación de grados y ponderación de factores para obtener el puntaje individual total de cada trabajador evaluado:

El puntaje final se obtendrá de la sumatoria de los puntajes parciales que resultarán de la multiplicación del valor de la calificación por el valor de la ponderación de cada factor, los mismos que para su clasificación se ubicarán en el rango correspondiente lo que determinará su ubicación final, de acuerdo a la siguiente tabla y equivalencias:

*Cuadro 24: Baremo*

Puntaje		Grados de aval
Desde	Hasta	
20	29	Insatisfactorio
30	49	Mejorable
50	69	Satisfactorio
70	89	Bueno
90	100	Excelente

Fuente: Pezo, 2002.

h) El área de administración podrá elaborar cuadros resúmenes por áreas y unidades organizativas sobre la performance alcanzada por los colaboradores para conocimiento de los responsables de cada área y para ser utilizada en la elaboración de programas de capacitación, desarrollo y planteamiento de personal.

i) Los resultados individuales de rendimiento de personal constituirán el fundamento para la implementación y administración de programas de

reconocimiento por méritos del personal, manteniéndose archivados en los respectivos files personales.

- j) La unidad de administración es responsable de controlar la imparcialidad en las evaluaciones, mantener en reserva el sistema y antes las variaciones de los parámetros, realizar las modificaciones o actualizaciones de los factores de apreciación, grados de calificación y sus respectivas puntuaciones.

#### **4.4.8 Desarrollo, formación y capacitación de la gestión del recurso humano**

##### **4.4.8.1 Beneficios del desarrollo, formación y capacitación del colaborador**

###### **a) Cómo beneficia la formación y capacitación a la organización:**

- a.1: Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- a.2: Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- a.3: Eleva la moral del recurso humano.
- a.4: Ayuda a las personas a identificarse con los objetivos de la organización.
- a.5: Crea mejor imagen.
- a.6: Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- a.7: Mejora la relación entre los diferentes niveles de la organización.
- a.8: Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- a.9: Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- a.10: Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- a.11: Contribuye a la formación de líderes.
- a.12: Incrementa la calidad y productividad del trabajo.
- a.13: Promueve la comunicación a toda la organización.
- a.14: Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

###### **b) Beneficios para la persona que repercute favorablemente en la organización**

- b.1: Ayuda a la persona para la toma de decisiones y solución de problemas.
- b.2: Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- b.3: Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- b.4: Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- b.5: Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- b.6: Permite el logro de metas individuales.
- b.7: Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

**c) Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:**

- c.1: Mejora en la comunicación entre grupos y entre individuos.
- c.2: Ayuda en la orientación de nuevo personal.
- c.3: Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- c.4: Alienta la cohesión de los grupos.
- c.5: Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- c.6: Convierte a la organización en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

**4.4.8.2. Requerimientos para el desarrollo, formación y capacitación**

*Cuadro 25: Requerimientos de desarrollo y capacitación en el puesto.*

<b>Requerimientos de desarrollo y capacitación en el puesto</b>	<b>Nuevo modelo</b>	Definición de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amplios: El objetivo es agrupar e integrar funciones, políticas y misión.</li> <li>▪ Genéricos: Para lograr la flexibilidad y el mejoramiento continuo.</li> <li>▪ Flexibles: Que un trabajador maneje al mismo tiempo varios procesos.</li> </ul>
		Criterios principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eliminación del “cargo” y énfasis en el individuo.</li> <li>▪ Determinación: Requerimiento de conocimientos y habilidades.</li> <li>▪ Manejo de procesos de mejoramiento.</li> <li>▪ Entrenamiento y desarrollo continuo.</li> </ul>
		Circuito	Niveles de operación de acuerdo a capacidad y desarrollo: Enfoque que permite multihabilidad, polivalencia, participación y mejora continua.

Fuente: Pezo, 2002.

De acuerdo al cuadro señalado, todo gestor de recursos humanos deberá:

- a) En primer lugar, analizar qué modelo predomina en su organización, respecto a los requerimientos de desarrollo, formación y capacitación del recurso humano. Sobre esta base, deberá realizar las rectificaciones y ajustes necesarios.
- b) En segundo lugar, es necesario poner especial interés en analizar los criterios principales que se señalan, para definir los requerimientos.

- c) En tercer lugar, respecto al circuito, debe permitir al gestor tener claridad en relación a la concepción y exigencias que se le presenta a una persona en relación al puesto que ocupa.

Cuadro 26: Fases en la decisión de necesidades, adiestramiento.

<b>Fases en la decisión de necesidades, adiestramiento.</b>	<b>Análisis de su organización</b>	Permite determinar con precisión en qué puntos debe profundizarse el desarrollo, referido a la eficiencia de la empresa.	
		Expresión de lo anterior en costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo de trabajo requeridos.</li> <li>▪ Costo de materiales necesarios.</li> <li>▪ Calidad de los bienes y servicios.</li> <li>▪ Utilización, maquinarias y equipo.</li> <li>▪ Costo de distribución.</li> <li>▪ Costo de los desperdicios.</li> </ul>
	<b>Análisis de las operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer el puesto de trabajo y las operaciones.</li> <li>▪ Que se hace en él.</li> <li>▪ Cuáles son las actividades.</li> </ul>	
	<b>Análisis del recurso humano</b>	Determina a quién se va a adiestra, así como habilidades, conocimientos y aptitudes que deben aumentarse o mejorarse.	
		Aspectos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventario del recurso humano (número, habilidades y conocimientos, actitud frente al trabajo, rendimiento individual, etc.)</li> <li>▪ Moral de trabajo: detectar problemas de ausentismo, sabotaje, descuidos, accidentes, irritabilidad, resistencia a autoridades, etc.)</li> </ul>

Fuente: Pezo, 2002.

#### **4.4.8.3. Fases en la decisión de las necesidades y requerimientos**

Como se puede apreciar las fases a considerar son las siguientes:

- a) En primer lugar, se parte del análisis de la organización en su conjunto. El énfasis se pone en el análisis de productividad o desempeño, análisis de calidad y análisis de costos. Sobre esta base, el gestor podrá determinar con precisión en qué puntos deberá profundizar el desarrollo, formación y capacitación.
- b) La segunda fase consiste en el análisis de las operaciones, teniendo como principal objetivo conocer el puesto de trabajo, los procesos específicos y las operaciones que se siguen en cada uno de ellos. Se trata en otras palabras, de realizar un análisis de procesos.
- c) Finalmente, la tercera fase consistirá en el análisis del recurso humano, lo que permitirá definir el tipo de programas de formación y capacitación a implementarse en la organización, en concordancia con las competencias profesionales a mejorar o incorporar.

#### **4.4.8.4. Sistema de capacitación y entrenamiento**

Cuadro 27: Sistema de capacitación y entrenamiento

<b>Sistema de capacitación y entrenamiento</b>	<b>¿Por qué capacitar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problema de desempeño.</li> <li>▪ Mejorar las aptitudes.</li> <li>▪ Perfeccionamiento de carrera.</li> </ul>	
	<b>Metas</b>	De capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollan competencias y aptitudes.</li> <li>▪ Aptitudes prácticas.</li> <li>▪ Proceso y procesamientos.</li> <li>▪ Comportamiento y estilo.</li> </ul>
		De entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar compromiso y motivación del colaborador.</li> <li>▪ Formación de colaboradores polivalentes y capaces de desempeñar varios puestos.</li> <li>▪ Formación de colaboradores altamente flexibles y adaptables a los cambios.</li> <li>▪ Formación del personal para el trabajo en equipo.</li> </ul>
		De perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollan conocimientos y comprensión.</li> <li>▪ Conocimiento del cargo.</li> <li>▪ Percepción de los temas.</li> </ul>
	<b>Tipos de entrenamiento</b>	En la operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prácticas de operación de las máquinas y en distintas operaciones de los procesos de trabajo.</li> </ul>
		En calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de especificaciones e instrumentos para medir la calidad.</li> </ul>



		En mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Cambiar el mantenimiento, generar información y realizar operaciones menores.</li> </ul>
		Técnicas y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Dotar a los colaboradores de instrumentos, herramientas y metodologías para atacar problemas y generar soluciones.</li> </ul>

Fuente: Pezo, 2002.

Es importante resaltar las principales características del sistema de capacitación y entrenamiento sintetizado en el esquema de arriba señalado:

- Por un lado, dicho sistema comprende tres grandes momentos o niveles: el de la actualización, el del entrenamiento, y, el del perfeccionamiento. La actualización se concentra principalmente en información y conocimiento. El entrenamiento persigue el desarrollo de las mayores habilidades y destrezas. El perfeccionamiento, se preocupa de la investigación, experimentación e innovación.
- Así mismo, el sistema presenta un universo temático diverso que va desde la preocupación por el mejoramiento de la productividad en el proceso, como el mejoramiento de la calidad desde una perspectiva de la estandarización y su mejoramiento continuo; hasta, su preocupación por el uso de indicadores, herramientas y técnicas adecuadas que garanticen un uso eficiente de recursos. Como efecto retroalimentador, el sistema contempla como parte del universo, la temática del mantenimiento, la seguridad y las garantías que debemos ofrecer en toda producción y servicio.
- Una tercera característica del sistema, es la relacionada con los criterios que fija para medir el grado de éxito del sistema de capacitación y entrenamiento. Introduce el criterio de meta, lo cual debe permitir una medición no sólo cualitativa, sino también,

cuantitativa. Y relaciona dichas metas, con el logro de competencias profesionales del recurso humano para cada uno de los niveles que establece el sistema.

- d) El sistema, en cuarto lugar, parte de interrogantes que buscan dar sentido estratégico a la capacitación y entrenamiento que se busca impartir. En este sentido, concentra su atención en los resultados que se espera lograr luego de la capacitación y entrenamiento del recurso humano; dichos resultados los relaciona claramente con el desempeño organizacional.

#### **4.4.8.5 Estrategias de formación y entrenamiento, y sistemas de capacitación**

En primer lugar, los niveles que deberá considerarse en el programa de formación y entrenamiento. Se dará en tres niveles: un básico, orientado al mejoramiento a la actualización de conocimientos; un intermedio, orientado al mejoramiento de la calidad y el desarrollo de multihabilidades potenciando la capacidad analítica y crítica. Y; un tercer nivel, orientado al desarrollo de las capacidades de toma de decisiones basado en la solución de problemas.

En segundo lugar, las formas o tipos de formación y entrenamiento que se plantean, son múltiples y variadas, buscando hacer uso eficiente y óptimo de los recursos existentes. Una cuestión básica que está planteada, es la idea que el propio puesto y la propia empresa es un gran centro de formación permanente para el recurso humano. Otra idea, es la importancia que tiene el desarrollo de alianzas estratégicas para garantizar dicha formación y desarrollo humano.

Y, en tercer lugar, la estrategia pondrá especial énfasis en lograr el aporte de los propios recursos humanos existentes en la organización. En este sentido, el rol de los directivos no sólo estará relacionado con su rol de gestión y gerencia, sino también, con su aporte al desarrollo de las competencias profesionales y personales del conjunto de personal de la organización.

Cuadro 28: Estrategias de entrenamiento

<b>Estrategias de entrenamiento</b>	Entrenamiento brindado por supervisores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la capacidad y entrenamiento del personal bajo su dirección.</li> <li>• Se concentra en el desarrollo de las habilidades y confianza de su personal.</li> </ul>	
	Entrenamiento para la mejora	Básico	Está vinculado a la política estratégica de recursos humanos
		Para la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multihabilidad y polivalencia de trabajadores.</li> <li>• Se concentra en: mantenimiento, calidad y seguridad.</li> <li>• Formar en el QUÉ, COMÓ Y EL POR QUÉ.</li> </ul>
		Para la mejora	Orienta a crear habilidades en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y solución de problemas.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>
	Formas de entrenamiento	Rotación	Por diferentes puestos de trabajo y distintas unidades.
		En el sitio de trabajo	Se recurre a trabajadores más experimentados, supervisores, personal staff.
		Entrenamiento y capacitación	Facilitar la participación de los trabajadores para analizar y resolver problemas, mejorar métodos y procesos.

Fuente: Pezo, 2002.

#### 4.4.8.6 Evaluación de la capacitación del desarrollo humano

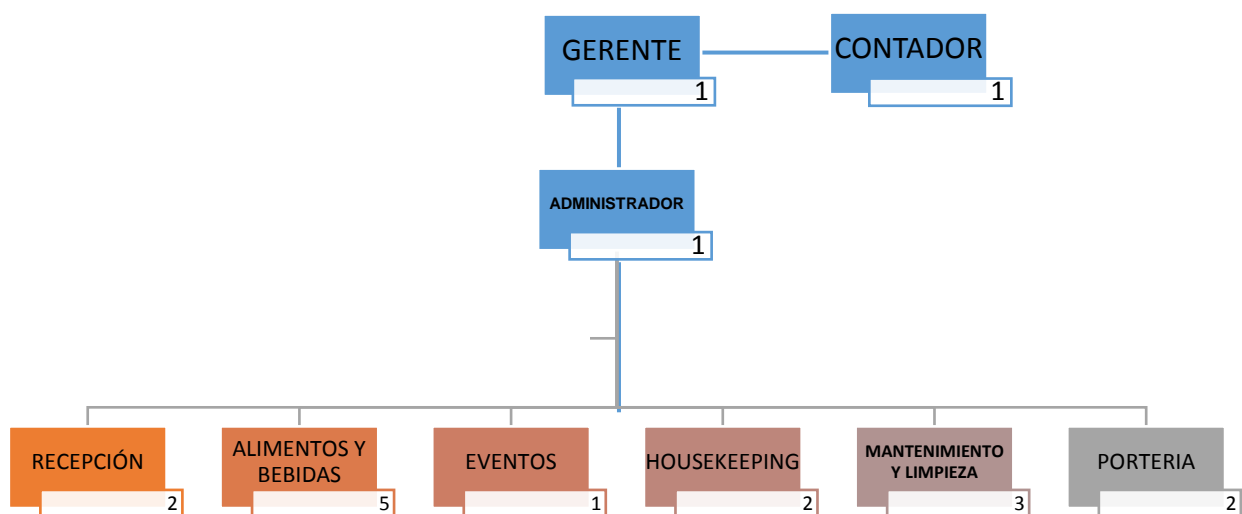
Toda evaluación del proceso de capacitación deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

- Los resultados de la evaluación del desempeño del personal, constituyen un buen punto de partida para plantearse un proceso de capacitación. Esto tiene la virtud de proporcionar indicadores de medición muy importantes.
- El proceso de capacitación debería comprender tres grandes fases: una denominada presencial, de transferencia y asimilación de competencias; una segunda, de aplicación práctica en el área o puesto de trabajo, conocida como fase no presencial; y, una

tercera, de medición de impactos y resultados, conocida como seguimiento monitoreo y evaluación.

- c) El proceso de capacitación debe considerar, además, el establecimiento de metas a futuro para el personal, teniendo como mira su aporte al mejoramiento del desempeño organizacional.
- d) Un cuarto criterio, que no hay que descuidar en todo proceso de capacitación, está relacionado con la certificación de la formación recibida, la cual debe ser relacionada con la gestión de carrera existente en la organización y con la política de incentivos y promoción que se implante.

#### 4.4.9. Perfil de puestos de trabajo



Elaborado por Calderón y Facho.

- a) **Gerencia:** Personas dinámicas con capacidad de negociación y gestión de equipos, dotes comunicativos; a la vez, se encarga de control y manejo a nivel general de toda la organización, ya que, deberá rendir cuentas al directorio de manera directa sobre la situación actual del hotel en el mercado, teniendo como cualidades la responsabilidad a tiempo completo.

- b) Contador:** Encargado de llevar el control financiero y contable de toda la empresa, con capacidad de manejo de emociones.
- c) Recepción:** Profesional con estudios de turismo y hotelería, con conocimientos informáticos, así mismo el manejo imprescindible del idioma de inglés, y conocimientos de sistemas hoteleros, capacidad para solucionar problemas.
- d) Alimentos y bebidas:** Deberá contar con formación técnica o universitaria en cocina, pastelería u afines, así mismo, se encargará de diseñar el menú para los huéspedes; dirigiendo a los ayudantes de cocina y bar para un mejor desempeño del área.
- e) Eventos:** Personas con estudios de administración, marketing o afines; dinámicas, proactivas y creativas. Encargado de planificar, organizar y controlar los diferentes eventos que se realizan en el hotel.
- f) Houskeeping:** Persona con estudios técnicos o universitarios relacionados a la hotelería. Encargado de la limpieza de las habitaciones, así mismo, elaborar el inventario de los productos necesarios para su respectiva área.
- g) Mantenimiento y limpieza:** Persona con estudios técnicos de mantenimiento en el sector hotelero, por otro lado, se encarga de supervisar el mantenimiento y limpieza de los equipos, y ambientes del hotel.
- h) Portería:** Persona encargada de la seguridad interna y externa del hotel, proporcionando mayor confianza a los huéspedes y trabajadores del hotel.

#### 4.4.10. Plan de trabajo

PROGRAMA DE CAPACITACIONES			
<b>CAPACIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del modelo “Maxio Human Talent 2.0”.</li> <li>Misión, Visión y estrategia del modelo.</li> <li>Competencias del modelo: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media, influencia social redial.</li> <li>Gestión: Atracción 2.0, reclutamiento 2.0, selección por competencias, contratación e integración, desarrollo, formación y capacitación de la gestión del recurso humano.</li> </ul>		Las capacitaciones se realizarán un día por semana (jueves) en la cual participarán colaboradores y gerencia.
<b>ÁREAS BENEFICIADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Recepción</li> <li>Alimentos y bebidas</li> <li>Eventos</li> <li>Housekeeping</li> <li>Limpieza y mantenimiento</li> </ul>		Todas las áreas del hotel Gloria Plaza serán beneficiadas para el logro de un mismo objetivo.
<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO/ CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exámenes escritos</li> <li>Dinámicas entre colaboradores y gerencia.</li> <li>Encuestas dirigidas a huéspedes (para evaluar al recurso humano).</li> <li>Encuestas dirigidas a los colaboradores (para evaluar al gerente y administrador).</li> </ul>		Los exámenes y las dinámicas se realizarán al finalizar cada capacitación. Por otro lado, las encuestas se realizarán una vez al mes, con la finalidad de evaluar el aprendizaje en cada capacitación.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>Pizarra</li> <li>Plumones</li> <li>Lápices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papel bond</li> <li>Cartulinas</li> <li>Limpiatipo</li> <li>Laptop</li> </ul>	Los materiales serán ofrecidos por parte de la gerencia del hotel Gloria Plaza.
<b>INSTALACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sala de eventos y/o conferencias.</li> </ul>		Las capacitaciones se realizarán en sala de conferencias en el horario de 4:00 a 5:00 pm.

## PLAN DE INCENTIVOS

Ejecutar la estrategia del colaborador del mes en el cual se le otorgará un reconocimiento por haber demostrado un buen desempeño y cumplimiento de metas en favor del hotel durante el mes. El reconocimiento consistirá en la entrega de un pequeño diploma, así mismo, su identificación (foto) será mostrada en redes sociales y en la empresa. Por otro lado, se le brindará vales de consumo canjeables en diferentes supermercados y centros comerciales. Y, por último, el colaborador tendrá la oportunidad de elegir sus días libres.



Implementar la estrategia de onomásticos en el cual se le otorgará el día libre, así mismo se le hará un pequeño compartir un día antes del onomástico en las instalaciones del hotel, y, por otro lado, se felicitará al cumpleaños a través de redes sociales.



Desarrollar la estrategia de incentivos no salariales el cual consistirá en mejora de los horarios, más vacaciones, pago de horas extras y pequeños compartir por fechas especiales (día del trabajador, navidad, 28 de julio, día de la madre, día del padre etc.)



#### 4.4.11. Costos

✓ Capacitaciones	→	s/. 800 (s/. 100 por hora)	}	TOTAL S/. 1,030
✓ Materiales	→	s/. 30		
✓ Pasajes (Capacitador)	→	s/. 40		
✓ Coffe break	→	s/. 160		



#### 4.4.12. Instrumento de evaluación orientado al cliente

Dimensiones		Excelente	Bueno	Satisfactorio	Mejorable	Insatisfactorio
<b>Confiabilidad</b>	Cumple lo que promete a tiempo.					
	Muestra interés por resolver su problema.					
	El servicio es correcto y a la primera.					
	Ofrece sus servicios cuando los promete.					
	Brinda información sobre horario de servicios.					
<b>Responsabilidad</b>	Brindan el servicio con prontitud a los clientes.					
	Siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.					
	No están tan ocupados como para desatenderlo.					
<b>Seguridad</b>	Los empleados le inspiran confianza					
	Tratan a los clientes siempre con cortesía.					
	Saben cómo responder a sus consultas.					
<b>Empatía</b>	Brinda atención personalizada.					
	Se preocupa de cuidar sus intereses.					
	Los empleados entienden sus necesidades.					
<b>Bienes tangibles</b>	La apariencia de los equipos es moderna.					
	Las instalaciones físicas son atractivas.					

	La presentación de los empleados es buena.					
	Los materiales asociados con el servicio son atractivos.					

# **CAPÍTULO V**

## **DISCUSIÓN**

## **V. DISCUSIÓN**

Esta investigación tuvo como propósito establecer un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias para la mejora del desempeño laboral en el Hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque. Por consiguiente, se identificó el proceso de gestión del talento humano que realiza actualmente el establecimiento, así mismo, se determinó el grado de eficiencia laboral de los colaboradores, además, se analizó las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano basado en competencias desde el punto de vista del desempeño organizacional y finalmente se planteó el modelo “Maxio Human Talent 2.0” desde la perspectiva de las competencias, como propuesta de mejora para el desempeño laboral en el hotel "Gloria Plaza".

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que el proceso de la gestión del talento humano se ubica entre las escalas mejorable, bueno y satisfactorio, siendo la más representativa la escala mejorable, así también lo demuestra Arriaga (2013) el cual realizó un estudio titulado “Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu” con la finalidad de determinar la forma en que los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián Retalhuleu ejecutan el proceso de gestión de recursos humanos. Así mismo, el autor determinó que la mayoría de hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián integran la gestión de recursos humanos dentro de su planeación estratégica, en el cual incluyen objetivos específicos del área y aspectos relevantes del talento humano en la misión y visión de la empresa.

Con respecto al grado de eficiencia laboral de los colaboradores en el Hotel “Gloria Plaza” se sitúa en la escala mejorable, según la encuesta aplicada a los colaboradores, así también lo señala Yáñez (2012) realizó un estudio titulado “Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo” con la finalidad de Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

De igual manera, el autor señaló que los empleados entienden medianamente las funciones, habilidades y responsabilidades que tienen con respecto al trabajo que desempeñan dentro del hotel y requieren de supervisión para trabajar de forma adecuada ya que el 100% considera que no cuentan con un manual de funciones que les ayude a los empleados a solucionar los problemas que se les presentan en el desempeño de sus tareas.

Por otro lado, Alvarado Y Aguilar (2013), realizaron un estudio titulado “Estudio de la Motivación laboral en los trabajadores del grupo kozue en la ciudad de Iquitos” con la finalidad de Identificar y explicar el grado de motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos – Periodo 2013. En la cual los autores determinaron referente al conocimiento que tienen los trabajadores sobre los aspectos que conforman la filosofía de la gestión del Grupo Kozue, solo el 15% de los trabajadores del nivel operativo respondieron conocer “completamente” la visión y la misión; 17% respondieron conocer “completamente” los objetivos; y 22% respondieron conocer “completamente” los valores. Sin embargo, el 46% respondió, que el grado de conocimiento que tiene acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo.

Con relación a las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano basado en competencias desde el punto de vista del desempeño organizacional se consideró a Martha Alles como autora de diversos libros tales como: “Dirección y gestión de recursos humanos por competencias”, publicado en el año 2016 en donde hace mención a los temas de dirección y gestión de recursos humanos por competencias, gestión por competencias, análisis y descripción de puestos, atracción y selección de los mejores candidatos, selección por competencias, etc.

“Social media y recursos humanos”, publicado en el año 2012 en la cual hace referencia a los temas de diferentes aplicaciones en la web 2.0 en el ámbito organizacional, atracción 2.0, reclutamiento 2.0.

Finalmente, con respecto al planteamiento del modelo de gestión del talento humano por competencias se nombró como “Maxio Human Talent 2.0” de donde partió desde la misión, visión y estrategia de la empresa para definir la propuesta enfocado en base a siete competencias que son: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media e influencia social redial.

# **CAPÍTULO VI**

# **CONCLUSIONES**

## **VI. CONCLUSIONES**

### **a) Conclusión general**

Se estableció el modelo desde la perspectiva de las competencias de la gestión del talento humano el cual fue denominado como: “Maxio Human Talent 2.0” el cual está enfocado en base a siete competencias que son: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media e influencia social redial. Así mismo, el proceso de gestión se ejecutará a través de tres capacidades importantes: Saber, saber hacer y ser del colaborador. Por otro lado, en la metodología del desarrollo de competencias se considerará los procesos, estrategias y pautas.

### **b) Conclusiones específicas**

- ✓ Se logró identificar el proceso de la gestión del talento humano obteniendo como respuesta algunas deficiencias para mejorar dentro del establecimiento hotelero, considerando aplicar la propuesta del modelo Maxio Human Talent 2.0, ya que permitirá optimizar los procesos dentro de la gestión del talento humano.
- ✓ Por otro lado, durante la evaluación a los colaboradores se alcanzó determinar el grado de eficiencia laboral, el cual se situó en la escala mejorable.
- ✓ Así mismo, se analizó las tendencias y perspectivas basado en la gestión del talento humano por competencias de Martha Alles desde el punto de vista del desempeño organizacional donde se consideró los temas de dirección y gestión de recursos humanos por competencias, gestión por competencias, análisis y descripción de puestos, atracción y selección de los mejores candidatos, selección por competencias, diferentes aplicaciones en la web 2.0 en el ámbito organizacional, atracción 2.0, reclutamiento 2.0.
- ✓ Finalmente, se planteó el modelo “Maxio human Talent 2.0” donde se consideró la metodología del desarrollo de competencias involucrando procesos, estrategias y pautas con respecto a los siguientes aspectos del modelo: Perfil del futuro gestor, gestión para la atracción; reclutamiento; selección; contratación e integración del recurso humano, gestión de carrera: horizonte laboral y promoción del recurso humano, los sistemas de



compensación de la gestión del recurso humano, evaluación del desempeño, desarrollo; formación y capacitación de la gestión del recurso humano.

# **CAPÍTULO VII**

## **RECOMENDACIONES**

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **7.1. Recomendación general**

**7.1.1.** Se propone al Hotel Gloria Plaza ejecutar la propuesta de mejora el cual consiste en el modelo Maxio Human Talent 2.0 con la finalidad de mejorar los procesos de la gestión del talento humano y el desempeño laboral que realiza actualmente.

### **7.2. Recomendaciones específicas**

**7.2.1.** Por otro lado, se sugiere mejorar el proceso de gestión del talento humano implementando el modelo Maxio Human Talent 2.0 el cual permita un mejor desempeño laboral y desarrollar eficientemente sus respectivas funciones.

**7.2.2.** Así mismo, realizar la evaluación del desempeño basado en el enfoque por competencias laborales que permitan mejorar el grado de eficiencia laboral de los colaboradores en el hotel Gloria Plaza.

**7.2.3** Por otra parte, aplicar las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano basado por competencias desde el enfoque de Martha Alles y Pedro Rojas en las organizaciones.

**7.2.4** Y finalmente realizar la metodología de desarrollo de competencias involucrando procesos como estrategias y pautas que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores, ya que, estos actúan como intermediarios entre el cliente y la empresa.

# **CAPÍTULO VIII**

## **REFERENCIAS**

### **BIBLIOGRÁFICAS**

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alojamientos conectados. Manual de gestión para hoteles y alojamientos rurales. 1-107. Recuperado de <https://higieneyseguridadenturismorural.files.wordpress.com/2017/08/11-gestic3b3n-hotelera.pdf>
- Alles, M. (2011). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=10934358&p00=desarrollo+del+talento+humano+basado+competencias>
- Alles, M. (2004). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Buenos Aires, argentina: Ediciones granica.
- Alles, M. (2010). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, casos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=10366044&p00=desarrollo+del+talento+humano+basado+competencias>
- Alles, M. (2012). Social media y recursos humanos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=10862879&p00=social+media>
- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos, volumen1: gestión por competencias. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=11217293>
- Arriaga, S. (2013). Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Arriaga-Sergio.pdf>
- Baque, M. (2014). Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí (Tesis para obtener el grado de doctor en administración y dirección de empresas). Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/798/1/BAQUE\\_MIGUEL\\_GESTI%C3%93N\\_ORIENTADO\\_EMPRESAS\\_HOTELERAS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/798/1/BAQUE_MIGUEL_GESTI%C3%93N_ORIENTADO_EMPRESAS_HOTELERAS.pdf)

- Barriga, E. (2015). Casa Andina busca crecer a través de la excelencia operacional. Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/casa-andina-busca-crecer-traves-excelencia-operacional-2130055>
- Benito y Jiménez. (2012). NH: La importancia de la gestión de los recursos humanos. 1-5. Recuperado de <http://recursos.pearson.es/delacalleortizdeurbina/material/casos%20generales/CGC04.pdf>
- Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Recuperado de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Recuperado de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Cuevas, J. (2011). Psicología y empresa. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>
- González, A. (2013). Métodos de compensación por competencias. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=10853804&p00=metodos+compensacion+competencias>.
- Cuenllas, A. (2013). Hoteles boutique Joie de Vivre: Caso de estudio (11-39). Recuperado de [http://www.hosteltur.lat/111040\\_hoteles-boutique-joie-vivre-caso-estudio.html](http://www.hosteltur.lat/111040_hoteles-boutique-joie-vivre-caso-estudio.html)
- Hoteles boutique Hilton Worldwide. (2016). Reclutar talentos. Retener miembros del equipo. Recuperado de <http://es.hiltonworldwide.com>

- Huertas, J. (17, diciembre, 2012). Evaluación del desempeño del capital humano. Recuperado de <http://juliohuertasunidad5evaluadesempcaphum.blogspot.pe/>
- Jiménez, A. (2013). Competencias. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=11038844&p00=competencias>
- Marcillo, N. (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí (Tesis para obtener el grado de doctor en administración). Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO\\_NORMA\\_GESTI%C3%93N\\_COMPETENCIAS\\_SUR%20MANABI.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf)
- Nogales, A. y Pacheco, M. (2013). Modelo de Gestión de Talento Humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga en el año 2012- 2013 (Tesis para obtener el título de ingeniero comercial). Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1566>
- Núñez, J. (2012). Análisis del Proceso de Gestión del Talento Humano en Hoteles cuatro estrellas (Tesis para obtener el grado de maestro en administración e innovación del turismo). Recuperado de [http://www.sepi.est.ipn.mx/OfertaEducativa/MAIT/Documents/Acervo/tesis\\_enrique\\_nunez3bcd.pdf](http://www.sepi.est.ipn.mx/OfertaEducativa/MAIT/Documents/Acervo/tesis_enrique_nunez3bcd.pdf)
- Obregón, M. Alonso, B. Díaz, V. Pérez, N. (2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Tomo I (Manual metodológico).
- Pérez, P. (2009). La toma de decisiones gerenciales. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=10311684>.
- Pereyra, A. (2010). El líder de recursos humanos como socio estratégico. Recuperado de <http://www.elcontact.com/2010/08/el-lider-de-recursos-humanos-como-socio.html>
- Pezo, A. (2002). Gestión estratégica del capital humano. Lima, Perú.

- Quiñones, F. (2013). Cuaderno del alumno: gestión administrativa de las relaciones laborales: Gestión integrada de recursos humanos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=11162073&p00=administracion+recursos+humanos>
- Rojas, P. (2013). Reclutamiento y selección 2.0; la nueva forma de encontrar talento. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=10623859>
- Sabino, A. (2010). Perfil del jefe de recursos humanos. 1-6. Recuperado de <https://gestrh.files.wordpress.com/2010/02/perfil-del-jefe-de-recursos-humanos.pdf>
- Sánchez, M. (2013). Cuaderno del alumno: gestión de recursos humanos: Gestión integrada de recursos humanos (ADGD0208). Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=11162083&p00=gestion+recursos+humanos.+fernandez>
- Sempértegui, H. (2014). Selección del personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Outsourcing S.A.C (Tesis para obtener el título de licenciado en administración). Universidad Señor de Sipán. Pimentel.
- Serrano, A. y Gonzáles, D. (2015). Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo 2014 (Tesis para obtener el título de licenciado en administración hotelera y de servicios turísticos). Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/453/1/TL\\_SerranoChicanaAna\\_GonzalesNievesDiana.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/453/1/TL_SerranoChicanaAna_GonzalesNievesDiana.pdf)
- Spencer, L.S (1993). Evaluación de Competencia en el Trabajo. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Stoner, J. (1994). Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A



Sumati, R. (2011). La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos: el caso de Ritz - Carlton. Recursos Humanos. 1-9. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Recursos-humanos-Costa-Rica.pdf>

Tejada, A. (2006). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=10110007&p00=los+modelos+actuales+gestion+organizaciones%2C+gesti%C3%B3n+de+l+talento%2C+gesti%C3%B3n+del+conocimiento%2C+gesti%C3%B3n+competencias>.

Time suites. (2001). Un mundo de hospitalidad – caso de éxito en hotelería. Recuperado de <http://sadvnsystem.cl/caso-de-exito-en-hoteleria/>

Vargas, F. (2006). Competencias en la formación y en la gestión del talento humano. Educación y Trabajo. 1-20. Recuperado de <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/revistacomponents/revista/archivos/anales/numero05/archivosparaimprimir/18.vargas.pdf>

Vara, A. (2014). Siete pasos para una tesis exitosa. Recuperado de [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wpcontent/uploads/sites/9/2014/02/Manual\\_7pasos\\_aristidesvara1.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wpcontent/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf)

Yáñez, V. (2012). Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo (Tesis para obtener el título de ingeniera en gestión turística y hotelera). Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/579/1/UNACH-EC-IG.TUR-2012-0005.pdf>

# **CAPÍTULO IX**

## **ANEXOS**

## **IX. ANEXOS**

### **ANEXO 1: CUESTIONARIO ENCUESTA - DIRECTIVOS**

#### **DIRIGIDO A LOS GERENTES / ADMINISTRADORES DEL HOTEL GLORIA PLAZA**

##### **Objetivo:**

Identificar el proceso de gestión del talento humano que realiza actualmente el Hotel "Gloria Plaza".

##### **Datos Informativos:**

Edad: ..... Sexo: ..... Área: .....

Grado de instrucción: .....

Tiempo de permanencia: .....

##### **Instrucciones:**

Solicitamos su colaboración, para que conteste con veracidad el siguiente cuestionario, ya que de ello depende el éxito de nuestra investigación.

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla
  - Marque con una sola X en el paréntesis según corresponda su respuesta
1. Evalúa las cualidades para liderar un grupo humano, motivar capacidad de convencimiento, formar quipos de trabajo, confianza, logros, visión de futuro y pensamiento estratégico.
    - a) Insatisfactorio
    - b) Mejorable
    - c) Satisfactorio
    - d) Bueno
    - e) Excelente
  2. Evalúa el grado de capacidad y solvencia para obtener resultados expresados a través de organización, dirección, mando, estrategias, eficiencia, eficacia y cultura organizacional.
    - a) Insatisfactorio
    - b) Mejorable
    - c) Satisfactorio
    - d) Bueno
    - e) Excelente
  3. Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimiento, formación académica y experiencia.
    - a) Insatisfactorio
    - b) Mejorable
    - c) Satisfactorio
    - d) Bueno
    - e) Excelente

4. Evalúa la efectividad para definir misión, visión, objetivos metas, planes operativos, escenarios, tendencias, culturas organización, monitoreo y evaluación.
  - a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
5. Evalúa la efectividad en la toma de decisiones lo que implica análisis crítico de alternativa y oportunidad en que se toma. Así mismo considera la precisión y el asertividad.
  - a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
6. Evalúa el grado de uso y aplicación de la creatividad e innovación, flexibilidad, tolerancia, mejoramiento continuo, actitud al cambio, y cultura emprendedora.
  - a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
7. Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.
  - a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
8. Evalúa la eficacia de contactos, alianzas estratégicas, firma de convenios, promoción de servicios, prácticas profesionales y capacidad de relacionarse.
  - a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente

9. Evalúa el nivel de votación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad, e imagen institucional.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
10. Evalúa la capacidad de conciliación y de negociación, tolerancia, dialogo, comunicación y credibilidad.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2: FICHAS DE VALIDACIÓN – DIRECTIVOS

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

#### CUESTIONARIO ENCUESTA – DIRECTIVOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA PLAZA" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los items del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa las cualidades para liderar un grupo humano, motivar, capacidad de convencimiento, formar quipos de trabajo, confianza, logros, visión de futuro y pensamiento estratégico.				X	
02	Evalúa el grado de capacidad y solvencia para obtener resultados expresados a través de organización, dirección, mando, estrategias, eficiencia, eficacia y cultura organizacional.				X	
03	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas, normas, procedimiento, formación académica y experiencia.			X		
04	Evalúa la efectividad para definir misión, visión, objetivos, metas, planes operativos, escenarios, tendencias, cultura organizacional, monitoreo y evaluación.				X	
05	Evalúa la efectividad en la toma de decisiones lo que implica análisis crítico de alternativa y oportunidad en que se toma. Así mismo considera la precisión y el asertividad.			X		
06	Evalúa el grado de uso y aplicación de la creatividad e innovación, flexibilidad, tolerancia, mejoramiento continuo, actitud al cambio, y cultura emprendedora.					X

07	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.			X		
08	Evalúa la eficacia de contactos, alianzas estratégicas, firma de convenios, promoción de servicios, prácticas profesionales y capacidad de relacionarse.				X	
09	Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad, e imagen organizacional.					X
10	Evalúa la capacidad de conciliación y de negociación, tolerancia, diálogo, comunicación y credibilidad.			X		

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	<i>Alfonso W. Vargas Vargas</i>
Título y/o grado académico	<i>Magister en Investigación y Docencia</i>

  
FIRMA



## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO ENCUESTA – DIRECTIVOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA PLAZA" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa las cualidades para liderar un grupo humano, motivar, capacidad de convencimiento, formar quipos de trabajo, confianza, logros, visión de futuro y pensamiento estratégico.					X
02	Evalúa el grado de capacidad y solvencia para obtener resultados expresados a través de organización, dirección, mando, estrategias, eficiencia, eficacia y cultura organizacional.					X
03	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas, normas, procedimiento, formación académica y experiencia.				X	
04	Evalúa la efectividad para definir misión, visión, objetivos, metas, planes operativos, escenarios, tendencias, cultura organizacional, monitoreo y evaluación.					X
05	Evalúa la efectividad en la toma de decisiones lo que implica análisis crítico de alternativa y oportunidad en que se toma. Así mismo considera la precisión y el asertividad.				X	
06	Evalúa el grado de uso y aplicación de la creatividad e innovación, flexibilidad, tolerancia, mejoramiento continuo, actitud al cambio, y cultura emprendedora.				X	



07	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					X
08	Evalúa la eficacia de contactos, alianzas estratégicas, firma de convenios, promoción de servicios, prácticas profesionales y capacidad de relacionarse.					X
09	Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad, e imagen organizacional.					X
10	Evalúa la capacidad de conciliación y de negociación, tolerancia, diálogo, comunicación y credibilidad.			X		

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	CASTAÑEDA HERINO PARELLO
Título y/o grado académico	ECONOMISTA

  
FIRMA

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO ENCUESTA – DIRECTIVOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA PLAZA" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa las cualidades para liderar un grupo humano, motivar, capacidad de convencimiento, formar quipos de trabajo, confianza, logros, visión de futuro y pensamiento estratégico.					X
02	Evalúa el grado de capacidad y solvencia para obtener resultados expresados a través de organización, dirección, mando, estrategias, eficiencia, eficacia y cultura organizacional.				X	
03	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas, normas, procedimiento, formación académica y experiencia.					X
04	Evalúa la efectividad para definir misión, visión, objetivos, metas, planes operativos, escenarios, tendencias, cultura organizacional, monitoreo y evaluación.				X	
05	Evalúa la efectividad en la toma de decisiones lo que implica análisis crítico de alternativa y oportunidad en que se toma. Así mismo considera la precisión y el asertividad.				X	
06	Evalúa el grado de uso y aplicación de la creatividad e innovación, flexibilidad, tolerancia, mejoramiento continuo, actitud al cambio, y cultura emprendedora.					X

07	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					X
08	Evalúa la eficacia de contactos, alianzas estratégicas, firma de convenios, promoción de servicios, prácticas profesionales y capacidad de relacionarse.				X	
09	Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad, e imagen organizacional.					X
10	Evalúa la capacidad de conciliación y de negociación, tolerancia, diálogo, comunicación y credibilidad.					X

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	CORREA VÁSQUEZ JORGE TORRES
Título y/o grado académico	INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

  
FIRMA



## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO ENCUESTA – DIRECTIVOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL “GLORIA PLAZA” DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa las cualidades para liderar un grupo humano, motivar, capacidad de convencimiento, formar quipos de trabajo, confianza, logros, visión de futuro y pensamiento estratégico.					X
02	Evalúa el grado de capacidad y solvencia para obtener resultados expresados a través de organización, dirección, mando, estrategias, eficiencia, eficacia y cultura organizacional.					X
03	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas, normas, procedimiento, formación académica y experiencia.					X
04	Evalúa la efectividad para definir misión, visión, objetivos, metas, planes operativos, escenarios, tendencias, cultura organizacional, monitoreo y evaluación.					X
05	Evalúa la efectividad en la toma de decisiones lo que implica análisis crítico de alternativa y oportunidad en que se toma. Así mismo considera la precisión y el asertividad.					X
06	Evalúa el grado de uso y aplicación de la creatividad e innovación, flexibilidad, tolerancia, mejoramiento continuo, actitud al cambio, y cultura emprendedora.					X

07	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					X
08	Evalúa la eficacia de contactos, alianzas estratégicas, firma de convenios, promoción de servicios, prácticas profesionales y capacidad de relacionarse.					X
09	Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad, e imagen organizacional.					X
10	Evalúa la capacidad de conciliación y de negociación, tolerancia, diálogo, comunicación y credibilidad.					X

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	Huamán Rivas Lucila
Título y/o grado académico	Lic. Turismo y Negocios

  
FIRMA

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO ENCUESTA – DIRECTIVOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA PLAZA" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa las cualidades para liderar un grupo humano, motivar, capacidad de convencimiento, formar quipos de trabajo, confianza, logros, visión de futuro y pensamiento estratégico.				X	
02	Evalúa el grado de capacidad y solvencia para obtener resultados expresados a través de organización, dirección, mando, estrategias, eficiencia, eficacia y cultura organizacional.				X	
03	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas, normas, procedimiento, formación académica y experiencia.				X	
04	Evalúa la efectividad para definir misión, visión, objetivos, metas, planes operativos, escenarios, tendencias, cultura organizacional, monitoreo y evaluación.					X
05	Evalúa la efectividad en la toma de decisiones lo que implica análisis crítico de alternativa y oportunidad en que se toma. Así mismo considera la precisión y el asertividad.				X	
06	Evalúa el grado de uso y aplicación de la creatividad e innovación, flexibilidad, tolerancia, mejoramiento continuo, actitud al cambio, y cultura emprendedora.				X	



07	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					X
08	Evalúa la eficacia de contactos, alianzas estratégicas, firma de convenios, promoción de servicios, prácticas profesionales y capacidad de relacionarse.					X
09	Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad, e imagen organizacional.				X	
10	Evalúa la capacidad de conciliación y de negociación, tolerancia, diálogo, comunicación y credibilidad.				X	

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	ROBLES MARRUFO HOILER LEONCIO
Título y/o grado académico	Mg. EN PROYECTOS DE INVERSIÓN

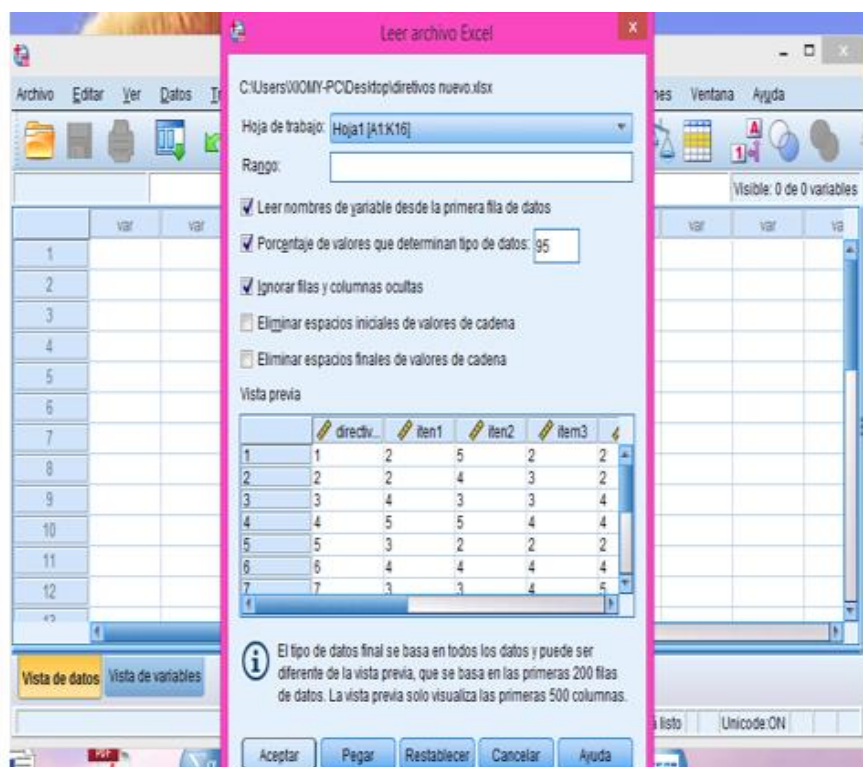
  
FIRMA

## ANEXO 3: PROCESO DE CONFIABILIDAD POR ALFA DE CRONBACH

**Paso 1:** Se colocó los datos de la encuesta al programa Excel.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	directivos	iten1	iten2	item3	iten4	iten5	iten6	iten7	iten8	iten9	iten10
2	1	2	5	2	2	4	2	4	3	4	4
3	2	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4
4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
6	5	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3
7	6	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
8	7	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4
9	8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
10	9	3	4	4	2	3	5	2	5	4	4
11	10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
12	11	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3
13	12	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2
14	13	3	4	3	4	3	2	3	4	2	2
15	14	4	2	2	3	2	3	2	3	4	2
16	15	4	4	2	2	2	2	2	3	4	2
17											

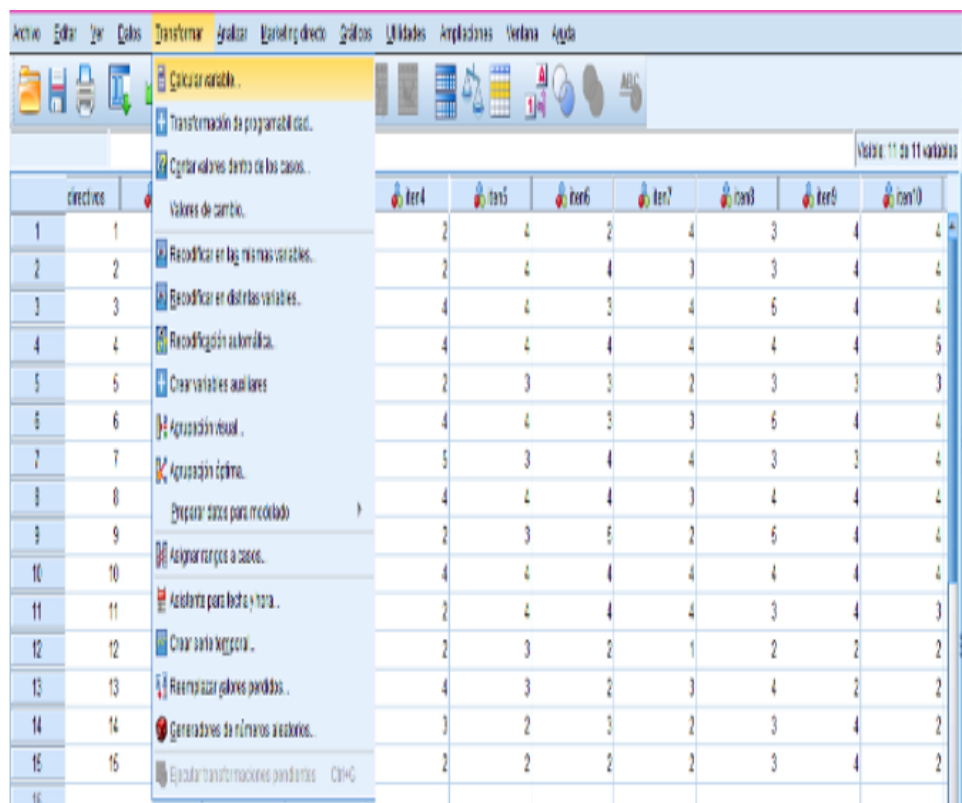
**Paso 2:** Se arrastró los datos del Excel hacia el programa spss versión 24.

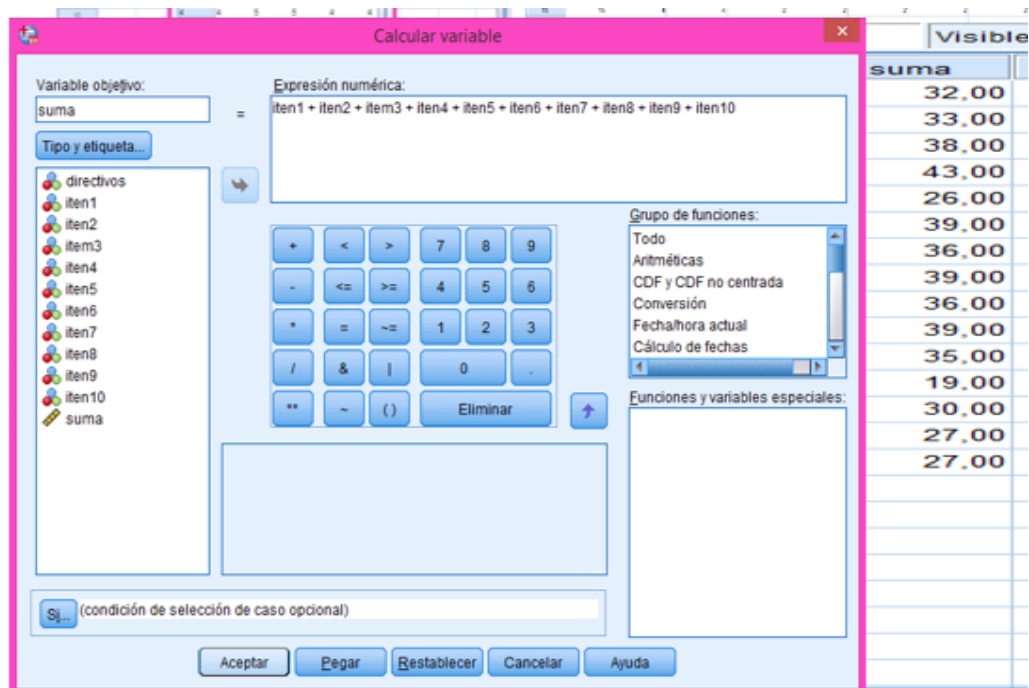




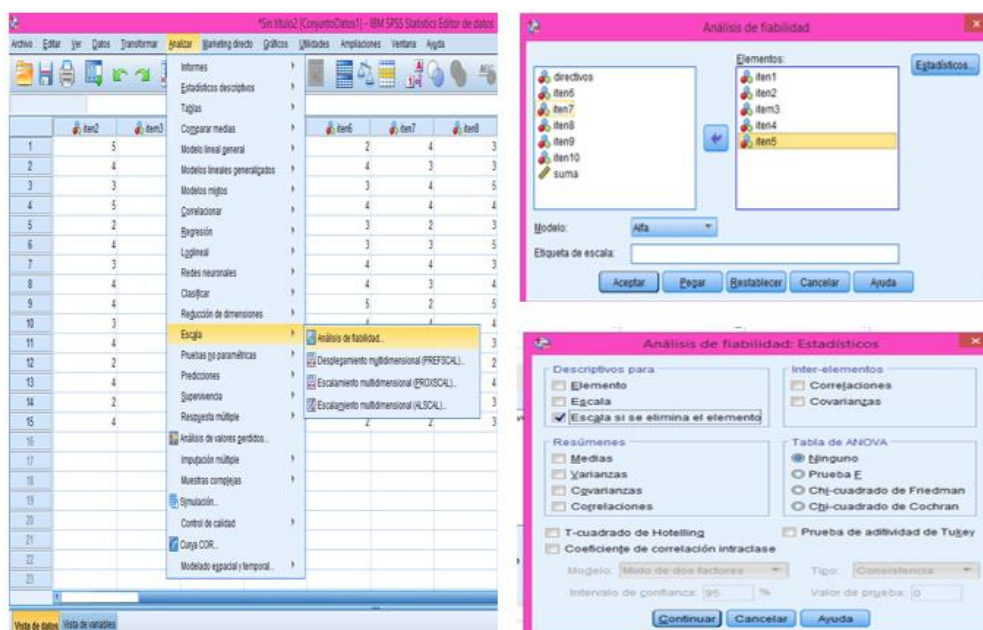
	Válida: 11 de 11 variables										
	directivos	ítem1	ítem2	ítem3	ítem4	ítem5	ítem6	ítem7	ítem8	ítem9	ítem10
1	1	2	5	2	2	4	2	4	3	4	4
2	2	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3
6	6	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
7	7	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4
8	8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
9	9	3	4	4	2	3	5	2	5	4	4
10	10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	11	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3
12	12	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2
13	13	3	4	3	4	3	2	3	4	2	2
14	14	4	2	2	3	2	3	2	3	4	2
15	15	4	4	2	2	2	2	2	3	4	2

**Paso 3:** Una vez ya establecidos los datos en el spss, se colocó en la barra superior en el ícono “transformar” y se utilizó la opción calcular para agregar una fila de la suma de todos los ítems.





**Paso 4:** Luego que se obtuvo la suma de todos los ítems, se pasó a hallar la confiabilidad colocando en el ícono “analizar” en la opción escala y la sub opción “análisis de fiabilidad” en la cual automáticamente aparece un cuadro en donde se trasladan todos los ítems sin la sumatoria. Luego se ubica en la opción “estadístico” del mismo cuadro de fiabilidad y solo se selecciona escala si se elimina el elemento. Así mismo una vez seleccionado se cierra la tabla y se da en la opción modelo alfa.



**Paso 5:** Una vez seleccionado el modelo alfa se hace clic en aceptar y se obtienen los resultados automáticamente.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,873	10

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
iten1	30,00	34,143	,521	,867
iten2	29,73	35,210	,451	,872
item3	30,13	32,410	,791	,845
iten4	30,20	34,314	,463	,873
iten5	29,87	35,695	,597	,861
iten6	30,00	34,429	,545	,864
iten7	30,27	32,638	,688	,853
iten8	29,67	33,952	,633	,857
iten9	29,67	36,381	,514	,866
iten10	29,87	31,695	,796	,843

## ANEXO N° 4: CUESTIONARIO ENCUESTA – COLABORADORES

### DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DEL HOTEL GLORIA PLAZA

**Objetivo:**

Determinar el grado de eficiencia laboral de los colaboradores en el Hotel “Gloria Plaza”.

**Datos Informativos:**

Edad: ..... Sexo: ..... Área: .....

Grado de instrucción: .....

Tiempo de permanencia: .....

**Instrucciones:**

Solicitamos su colaboración, para que conteste con veracidad el siguiente cuestionario, ya que de ello depende el éxito de nuestra investigación.

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla
- Marque con una sola X en el paréntesis según corresponda su respuesta

11. Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, funciones procesos, actividades, normativas, experiencias y competencias.

- f) Insatisfactorio
- g) Mejorable
- h) Satisfactorio
- i) Bueno
- j) Excelente

12. Evalúa el uso y manejo de los recursos asignados, trabajo en equipo, polivalencia, obtención de resultados, eficiencia y productividad.

- a) Insatisfactorio
- b) Mejorable
- c) Satisfactorio
- d) Bueno
- e) Excelente

13. Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimiento, confiabilidad, entregas oportunas, lecturas de manuales, aplicación de normas de seguridad.

- a) Insatisfactorio
- b) Mejorable
- c) Satisfactorio
- d) Bueno
- e) Excelente

14. Evalúa el grado de impulso y entusiasmo, mentalidad creativa e innovadora, flexibilidad y actitud al cambio, desarrollo de ideas, capacidad organizativa.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
15. Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, puntualidad, justicia y equidad.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
16. Evalúa el nivel de vocación de servicio, entrega, desprendimiento, dedicación, cultura organizacional, puntualidad y proyección social.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
17. Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejora, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
18. Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente

19. Evalúa el nivel de Capacitación y actualización permanente, desarrollo humano, sentido de simplificación, actitud al cambio, revalorización de la información, cultura de la productividad y calidad, visión de futuro.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente
20. Evalúa el sentido de confiabilidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás.
- a) Insatisfactorio
  - b) Mejorable
  - c) Satisfactorio
  - d) Bueno
  - e) Excelente

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 5: FICHAS DE VALIDACIÓN – COLABORADORES

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

#### CUESTIONARIO ENCUESTA – EMPLEADOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL “GLORIA PLAZA” DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems, del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, funciones, procesos, actividades, normativas, experiencias y competencias.					X
02	Evalúa el uso y manejo de los recursos asignados, trabajo en equipo, polivalencia, obtención de resultados, eficiencia y productividad.				X	
03	Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimiento, confiabilidad, entregas oportunas, lecturas de manuales, aplicación de normas de seguridad				X	
04	Evalúa el grado de impulso y entusiasmo, mentalidad creativa e innovadora, flexibilidad y actitud al cambio, desarrollo de ideas, capacidad organizativa.					X
05	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, puntualidad, justicia y equidad.					X
06	Evalúa el nivel de vocación de servicio, entrega, desprendimiento, dedicación, cultura organizacional, puntualidad y proyección social.					X
07	Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejora,					X



	trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					X
08	Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					X
09	Evalúa el nivel de Capacitación y actualización permanente, desarrollo humano, sentido de simplificación, actitud al cambio, revalorización de la información, cultura de la productividad y calidad, visión de futuro.				X	
10	Evalúa el sentido de confiabilidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás.					X

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	GUERRA VÁSQUEZ JORGE TOMÁS
Título y/o grado académico	INGENIERO EN INGENIERÍA Y SISTEMAS

  
FIRMA



## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO ENCUESTA – EMPLEADOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL “GLORIA PLAZA” DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, funciones, procesos, actividades, normativas, experiencias y competencias.					X
02	Evalúa el uso y manejo de los recursos asignados, trabajo en equipo, polivalencia, obtención de resultados, eficiencia y productividad.				X	
03	Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimiento, confiabilidad, entregas oportunas, lecturas de manuales, aplicación de normas de seguridad				X	
04	Evalúa el grado de impulso y entusiasmo, mentalidad creativa e innovadora, flexibilidad y actitud al cambio, desarrollo de ideas, capacidad organizativa.					X
05	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, puntualidad, justicia y equidad.					X
06	Evalúa el nivel de vocación de servicio, entrega, desprendimiento, dedicación, cultura organizacional, puntualidad y proyección social.					X
07	Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejora,					X

	trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.				X	
08	Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.				X	
09	Evalúa el nivel de Capacitación y actualización permanente, desarrollo humano, sentido de simplificación, actitud al cambio, revalorización de la información, cultura de la productividad y calidad, visión de futuro.					X
10	Evalúa el sentido de confiabilidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás.					X

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	<i>Alonso W. Vásquez Vásquez</i>
Título y/o grado académico	<i>Magister en Investigación y Docencia</i>

  
FIRMA

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO ENCUESTA – EMPLEADOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA PLAZA" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiommy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, funciones, procesos, actividades, normativas, experiencias y competencias.				X	
02	Evalúa el uso y manejo de los recursos asignados, trabajo en equipo, polivalencia, obtención de resultados, eficiencia y productividad.				X	
03	Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimiento, confiabilidad, entregas oportunas, lecturas de manuales, aplicación de normas de seguridad					X
04	Evalúa el grado de impulso y entusiasmo, mentalidad creativa e innovadora, flexibilidad y actitud al cambio, desarrollo de ideas, capacidad organizativa.				X	
05	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, puntualidad, justicia y equidad.				X	
06	Evalúa el nivel de vocación de servicio, entrega, desprendimiento, dedicación, cultura organizacional, puntualidad y proyección social.					X
07	Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejora,				X	



	trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.				X	
08	Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.				X	
09	Evalúa el nivel de Capacitación y actualización permanente, desarrollo humano, sentido de simplificación, actitud al cambio, revalorización de la información, cultura de la productividad y calidad, visión de futuro.				X	
10	Evalúa el sentido de confiabilidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás.					X

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	CASOÑEDA MERINO PAZLID
Título y/o grado académico	ECONOMISTA

  
FIRMA

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO ENCUESTA – EMPLEADOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA PLAZA" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, funciones, procesos, actividades, normativas, experiencias y competencias.					X
02	Evalúa el uso y manejo de los recursos asignados, trabajo en equipo, polivalencia, obtención de resultados, eficiencia y productividad.					X
03	Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimiento, confiabilidad, entregas oportunas, lecturas de manuales, aplicación de normas de seguridad					X
04	Evalúa el grado de impulso y entusiasmo, mentalidad creativa e innovadora, flexibilidad y actitud al cambio, desarrollo de ideas, capacidad organizativa.				X	
05	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, puntualidad, justicia y equidad.				X	
06	Evalúa el nivel de vocación de servicio, entrega, desprendimiento, dedicación, cultura organizacional, puntualidad y proyección social.					X
07	Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejora,					X

	trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					X
08	Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					X
09	Evalúa el nivel de Capacitación y actualización permanente, desarrollo humano, sentido de simplificación, actitud al cambio, revalorización de la información, cultura de la productividad y calidad, visión de futuro.					X
10	Evalúa el sentido de confiabilidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás.					X

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	ROBLES MARRUFO HOILER LEONCIO
Título y/o grado académico	Mg. EN PROYECTOS DE INVERSIÓN

  
FIRMA



## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO ENCUESTA – EMPLEADOS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA PLAZA" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**Indicación:** Señor especializado le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1-Insatisfactorio	2-Mejorable	3-Satisfactorio	4-Bueno	5-Excelente
-------------------	-------------	-----------------	---------	-------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
01	Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, funciones, procesos, actividades, normativas, experiencias y competencias.					X
02	Evalúa el uso y manejo de los recursos asignados, trabajo en equipo, polivalencia, obtención de resultados, eficiencia y productividad.					X
03	Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimiento, confiabilidad, entregas oportunas, lecturas de manuales, aplicación de normas de seguridad					X
04	Evalúa el grado de impulso y entusiasmo, mentalidad creativa e innovadora, flexibilidad y actitud al cambio, desarrollo de ideas, capacidad organizativa.					X
05	Evalúa el sentido de responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, puntualidad, justicia y equidad.					X
06	Evalúa el nivel de vocación de servicio, entrega, desprendimiento, dedicación, cultura organizacional, puntualidad y proyección social.					X
07	Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejora,					X

	trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
08	Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					X
09	Evalúa el nivel de Capacitación y actualización permanente, desarrollo humano, sentido de simplificación, actitud al cambio, revalorización de la información, cultura de la productividad y calidad, visión de futuro.					X
10	Evalúa el sentido de confiabilidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás.					X

Recomendaciones:

---



---

Apellidos y nombres	Huamán Rivas Lucía
Título y/o grado académico	Lic. Turismo y Negocios

 FIRMA
--

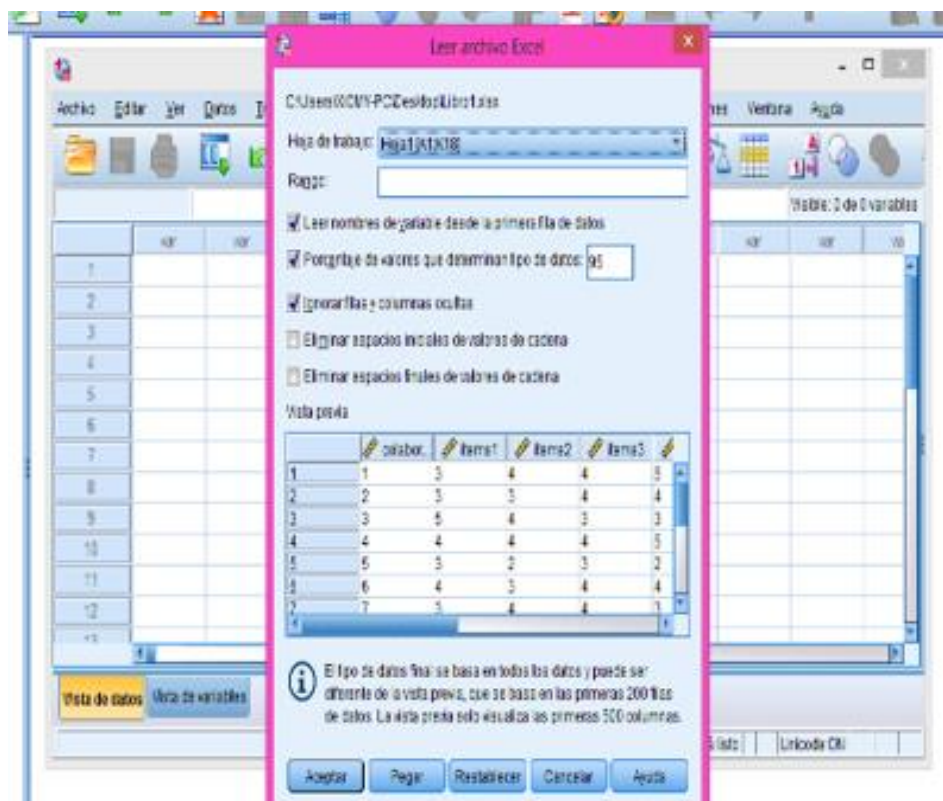













## ANEXO 6: PROCESO DE CONFIABILIDAD POR ALFA DE CRONBACH

**Paso 1:** Se colocó los datos de la encuesta al programa excel.

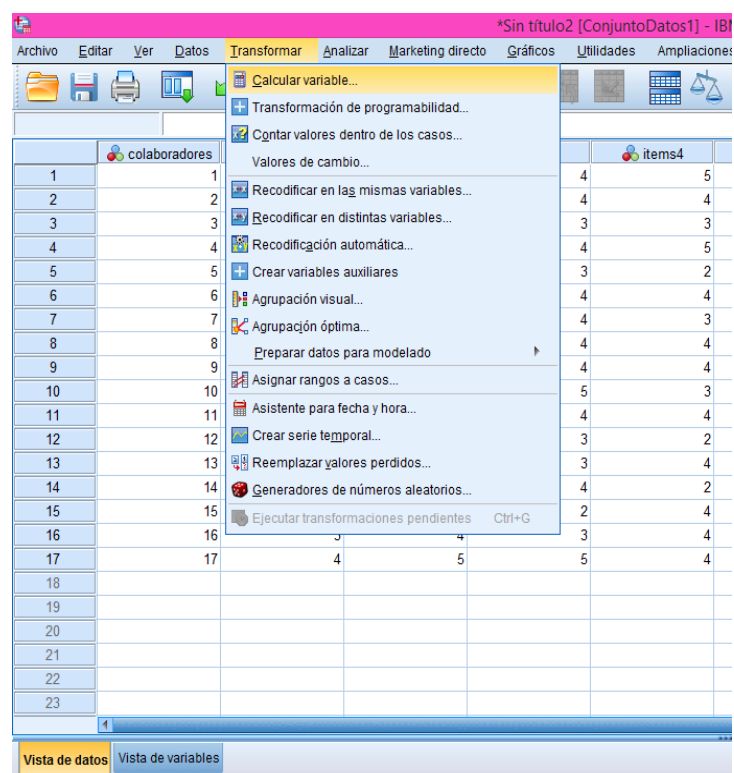
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	colaboradores	Items 1	Items 2	Items 3	Items 4	Items 5	Items 6	Items 7	Items 8	Items 9	Items 10
2	1	3	4	4	5	4	2	2	4	2	2
3	2	3	3	4	4	4	2	3	4	2	4
4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3
5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
6	5	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3
7	6	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
8	7	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4
9	8	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
10	9	5	2	4	4	4	3	4	4	2	5
11	10	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4
12	11	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4
13	12	2	1	3	2	2	1	2	2	3	2
14	13	4	3	3	4	2	3	3	2	4	2
15	14	3	4	4	2	3	4	2	2	3	3
16	15	5	2	2	4	4	3	2	3	2	2
17	16	3	4	3	4	2	3	1	1	2	3
18	17	4	5	5	4	3	2	2	3	2	3

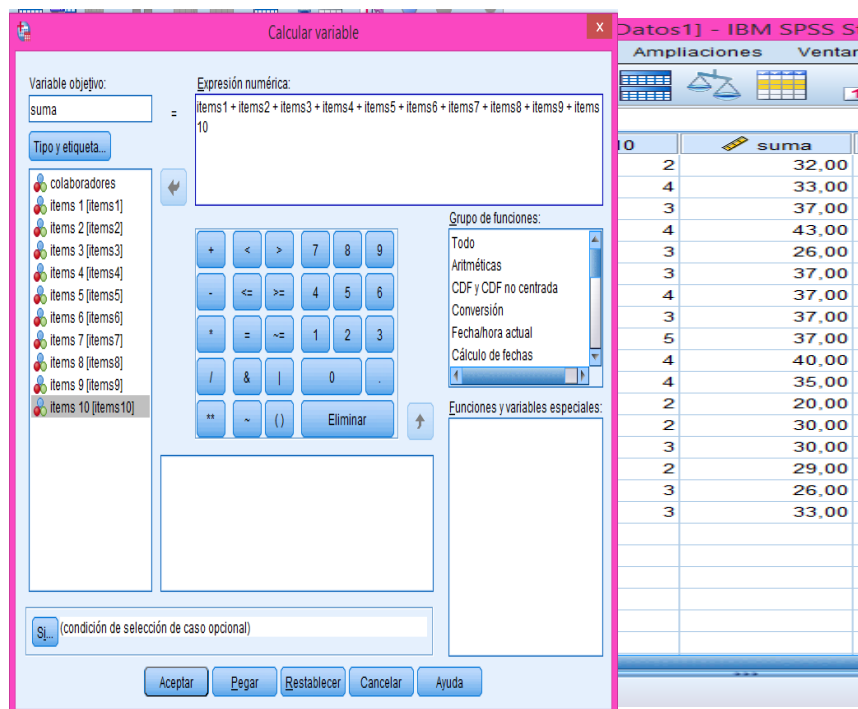
**Paso 2:** Se arrastraron los datos del excel hacia el programa spss versión 24.



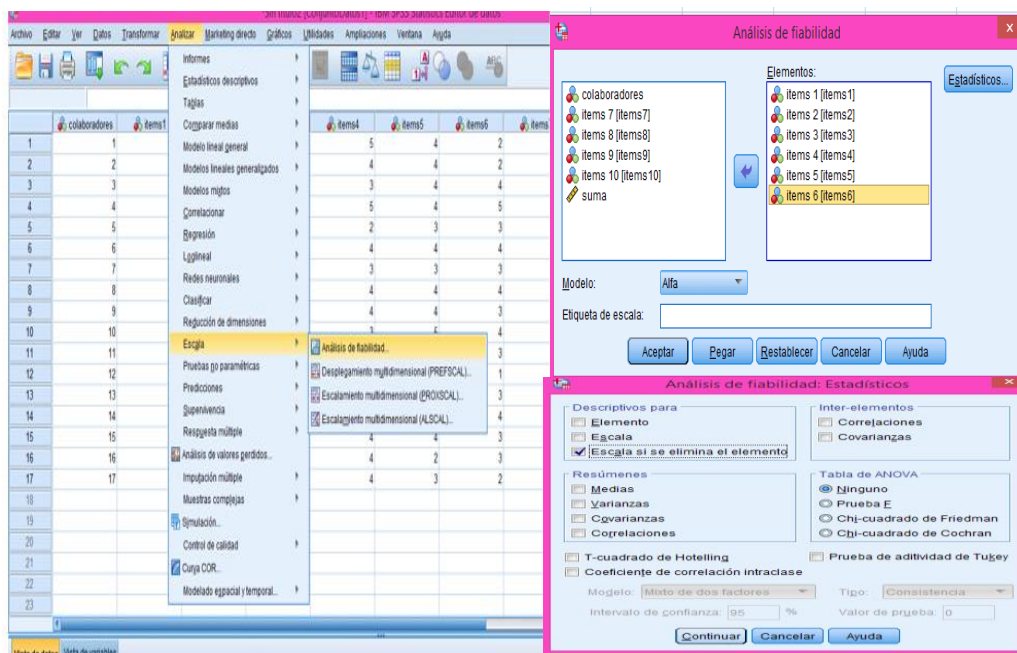
	 colaboradores	 items1	 items2	 items3	 items4	 items5	 items6	 items7	 items8	 items9	 items10
1	1	3	4	4	5	4	2	2	4	2	
2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	2	
3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	
5	5	3	2	3	2	3	3	2	3	2	
6	6	4	3	4	4	4	4	3	4	4	
7	7	3	4	4	3	3	3	4	4	5	
8	8	4	3	4	4	4	4	3	4	4	
9	9	5	2	4	4	4	3	4	4	2	
10	10	4	4	5	3	5	4	3	4	4	
11	11	3	4	4	4	4	3	4	3	2	
12	12	2	1	3	2	2	1	2	2	3	
13	13	4	3	3	4	2	3	3	2	4	
14	14	3	4	4	2	3	4	2	2	3	
15	15	5	2	2	4	4	3	2	3	2	
16	16	3	4	3	4	2	3	1	1	2	
17	17	4	5	5	4	3	2	2	3	2	
18											

**Paso 3:** Una vez ya establecidos los datos en el spss, se colocó en la pestaña transformar y se utilizó la opción calcular para agregar una fila de la suma de todos los ítems.





**Paso 4:** Luego que se obtuvo la suma de todos los ítems se pasó a hallar la confiabilidad colocando en la pestaña analizar en la opción escala y la subopción análisis de fiabilidad en la cual automáticamente apareció un cuadro en donde se trasladan todos los ítems sin la sumatoria. Luego se colocó en la opción estadístico del mismo cuadro de fiabilidad y solo se seleccionó escala si se elimina el elemento. Así mismo una vez seleccionado cerramos la tabla se dio en la opción modelo alfa.



**Paso 5:** Se obtuvo los resultados automáticamente

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	17	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	17	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	10

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
items 1	29,41	28,882	,411	,808
items 2	29,76	28,441	,349	,817
items 3	29,35	28,868	,479	,802
items 4	29,47	29,265	,323	,817
items 5	29,59	26,757	,653	,784
items 6	29,94	26,559	,576	,790
items 7	30,29	26,471	,661	,782
items 8	29,76	24,691	,735	,770
items 9	30,06	28,684	,319	,821
items 10	29,88	27,735	,529	,796

## ANEXO 7: ENTREVISTA APLICADA AL ADMINISTRADOR DEL HOTEL GLORIA PLAZA



### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

#### ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DEL HOTEL GLORIA PLAZA

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN MODELO  
TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "GLORIA  
PLAZA" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

**Responsables:** Calderón Dávalos Luzmila Margarita  
Facho Rojas Xiomy Steffania

**OBJETIVO:** Identificar el proceso de gestión del talento humano que realiza actualmente el Hotel "Gloria Plaza".

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

Entrevistador (a):	Calderón Dávalos Margarita y Facho Rojas Xiomy
Entrevistado (a):	Manuel Alejandro Díaz Risco.
Cargo:	Administrador
Institución y/o Empresa	Hotel Gloria Plaza.
Fecha y hora de entrevista:	03 Noviembre del 2016 6:00 pm.



## II. ENTREVISTA:

1. ¿Qué tipo de gestión de recursos humanos predomina en su empresa?

La gestión de Recursos humanos que predomina en el hotel está basada en el rendimiento del personal, el trabajo en equipo y el clima laboral, realizando reuniones de compartir para lograr la confraternidad entre todos.

2. ¿Qué metas han sido alcanzadas y qué metas no han sido alcanzadas en la gestión de recursos humanos en su empresa?

Una de las metas que fueron alcanzadas es la comunicación entre colaboradores, la puntualidad, Respeto.

\* Las que no han sido alcanzadas el proceso de Gestión del talento humano (Selección, Pasantías, Contratación).

3. ¿Cuáles son los principales canales de reclutamiento o convocatoria que utiliza en su empresa?

A través de Puesto Vacante, como: Periódico.

4. ¿Existe un programa de motivación laboral del recurso humano en su empresa? Si o no, explique.

Actualmente no existe un programa de motivación, porque aún está en desarrollo por el área de administración.

5. ¿En su empresa se aplica una política laboral de recurso humano? Si o no, explique.

Contamos con reglamento y políticas internas, tanto en beneficios y sanciones.

6. ¿Cuenta usted con las especificaciones técnicas básicas para establecer las nóminas de cargos en su empresa? ¿Cuáles tiene y cuáles no tiene?

Se elabora cada año un manual de funciones para cada área respectiva.

7. ¿Su empresa posee un sistema de compensación salarial? Si o no, explique.

Aún no se cuenta con un sistema de compensación salarial, porque está proceso para ser aplicado en el año 2017.

8. ¿Qué métodos de evaluación del rendimiento se aplica en su empresa?

La evaluación del rendimiento se trabaja mediante metas diarias y productividad en grupo.

9. ¿Cuál es el sistema de capacitación y entrenamiento que se aplica en su empresa?, ¿Qué metas establecen?, ¿Qué tipo de entrenamiento se considera?, y ¿Cuáles son los objetivos que se plantean?

Las capacitaciones se realizan una vez por mes, las metas que establecen son, analizar defectos, errores y futuras subsecciones

10. ¿Cuál es el flujo de información existente en su empresa?

La empresa cuenta con Misión, Visión, objetivos organizacionales y organograma

11. ¿Qué estilo de liderazgo predomina en su empresa?, ¿Aplica el test de liderazgo? Sí o no, explique.

La empresa maneja un liderazgo democrático, donde todos trabajan en equipo. No se aplica el Test de Liderazgo.

12. ¿Qué características tradicionales tiene su empresa?, y ¿Qué características de alto rendimiento poseen?

Se maneja un sistema de metas los cuales garantizan una productividad y eficiencia y labora a los incentivos propuestos

  
Manuel Alejandro Díaz Risco

¡Muchas gracias!



## ANEXO 8: FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### FICHA VALORATIVA: PROPUESTA DEL MODELO MAXIO HUMAN TALENT 2.0 DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL GLORIA PLAZA

Nombres y apellidos: Jorge Antonio Cumpa Vásquez.

Cargo: título o grado académico Licenciado en administración de empresas.

Institución: Colegio San Agustín - Chiclayo

Por favor, valorar la concepción de la propuesta:

#### 1. Problema en estudio

¿La creación de un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias permitirá el éxito del desempeño laboral en el Hotel "Gloria Plaza" de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque?

Bien concebido (X)	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
Deficiente ( )	

#### 2. Objetivo

Establecer un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias para el éxito del desempeño laboral en el Hotel "Gloria Plaza" de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque.

Bien concebido (X)	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
Deficiente ( )	

### 3. Fundamento teórico:

La gestión por competencias es una moda del *management*, pero es una moda que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. Cuando se gestiona una persona, o más frecuentemente a un grupo de personas en una organización, realmente el que realiza esa gestión, lo que está, o debería estar, tratando de lograr es obtener de ese grupo el mejor desempeño para lograr los mejores fines de negocio a corto, medio y a largo plazo.

	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
Bien concebido (x)	
Deficiente ( )	

### 4. Resumen de la propuesta

El modelo desde la perspectiva de las competencias de la gestión del talento humano se denomina "Maxio Human Talent 2.0" el cual está enfocado en base a siete competencias que son: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media e influencia social redial. Así mismo, el proceso de gestión se ejecutará a través de tres capacidades importantes: Saber, saber hacer y ser del colaborador. Por otro lado, en la metodología del desarrollo de competencias se considerará los procesos, estrategias y pautas con respecto a los siguientes aspectos del modelo: Perfil del futuro gestor, gestión para la atracción; reclutamiento; selección; contratación e integración del recurso humano, gestión de carrera: horizonte laboral y promoción del recurso humano, los sistemas de compensación de la gestión del recurso humano, evaluación del desempeño, desarrollo; formación y capacitación de la gestión del recurso humano. Todos estos elementos permitirán el buen desempeño laboral para lograr los objetivos organizacionales.

Bien concebido (X) Deficiente ( )	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------

Apellidos y nombres	Amfá Vasquez Jorge Antonio.
Título y/o grado académico	Licenciado en administración de empresas.

  
 FIRMA

**FICHA VALORATIVA: PROPUESTA DEL MODELO MAXIO HUMAN TALENT  
2.0 DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS COMPETENCIAS PARA EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL GLORIA PLAZA**

**Nombres y apellidos:** JORGE TOMÁS CUMPA VÁSQUEZ

**Cargo: título o grado académico** INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

**Institución:** UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

Por favor, valorar la concepción de la propuesta:

**1. Problema en estudio**

¿La creación de un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias permitirá el éxito del desempeño laboral en el Hotel "Gloria Plaza" de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque?

Bien concebido (X) Deficiente ( )	<u>Haría los siguientes cambios:</u>

**2. Objetivo**

Establecer un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias para el éxito del desempeño laboral en el Hotel "Gloria Plaza" de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque.

Bien concebido (X) Deficiente ( )	<u>Haría los siguientes cambios:</u>

### 3. Fundamento teórico:

La gestión por competencias es una moda del *management*, pero es una moda que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. Cuando se gestiona una persona, o más frecuentemente a un grupo de personas en una organización, realmente el que realiza esa gestión, lo que está, o debería estar, tratando de lograr es obtener de ese grupo el mejor desempeño para lograr los mejores fines de negocio a corto, medio y a largo plazo.

Bien concebido (x) Deficiente ( )	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------

### 4. Resumen de la propuesta

El modelo desde la perspectiva de las competencias de la gestión del talento humano se denomina "Maxio Human Talent 2.0" el cual está enfocado en base a siete competencias que son: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media e influencia social redial. Así mismo, el proceso de gestión se ejecutará a través de tres capacidades importantes: Saber, saber hacer y ser del colaborador. Por otro lado, en la metodología del desarrollo de competencias se considerará los procesos, estrategias y pautas con respecto a los siguientes aspectos del modelo: Perfil del futuro gestor, gestión para la atracción; reclutamiento; selección; contratación e integración del recurso humano, gestión de carrera: horizonte laboral y promoción del recurso humano, los sistemas de compensación de la gestión del recurso humano, evaluación del desempeño, desarrollo; formación y capacitación de la gestión del recurso humano. Todos estos elementos permitirán el buen desempeño laboral para lograr los objetivos organizacionales.

Bien concebido (X) Deficiente ( )	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------

Apellidos y nombres	CUMPA VÁSQUEZ JORGE DOMÍNGUEZ
Título y/o grado académico	INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

  
 FIRMA

### ANEXO 9: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivo	Hipótesis y variables	Marco de referencia	Tipo y diseño	Métodos y técnicas
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿La creación de un modelo teórico sobre la gestión del talento humano por competencias permitirá mejorar el desempeño laboral en el hotel Gloria Plaza de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Establecer un modelo teórico sobre la gestión del talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral en el hotel Gloria Plaza de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La creación de un modelo teórico sobre la gestión del talento humano por competencias permitirá mejorar el desempeño laboral en el hotel Gloria Plaza de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque.</p>	<p><b>Antecedentes del problema</b></p> <p><b>Nivel internacional</b></p> <p>a) Arriaga (2013) “Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu”.</p> <p>b) Nogales y Pacheco (2013) "Modelo de Gestión de Talento Humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga en el año 2012-2013"</p> <p>c) Yáñez (2012) “Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo”</p> <p>d) Núñez (2012) "Análisis del Proceso De Gestión del Talento Humano en hoteles cuatro estrellas"</p>	<p><b>Tipo</b></p> <p>Descriptivo proyectivo</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>No experimental transeccional descriptivo</p>	<p><b>Métodos</b></p> <p>Transversal De síntesis Descriptivo Analítico Estadístico Inductivo – deductivo</p> <p><b>Técnicas</b></p> <p>Documentales Recolección de datos Focus group</p>

<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Nivel nacional</b>		
<p>a) ¿Cuál es el proceso de gestión del talento humano que realiza actualmente el hotel Gloria Plaza?</p> <p>b) ¿Cuál es el grado de eficiencia laboral de los colaboradores del Hotel Gloria Plaza?</p> <p>c) ¿Cuáles son las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano basado en competencias desde el punto de vista del</p>	<p>a) Identificar el proceso de gestión del talento humano que ejecuta actualmente el hotel Gloria Plaza.</p> <p>b) Determinar el grado de eficiencia laboral de los colaboradores en el hotel Gloria Plaza.</p> <p>c) Analizar las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano basado en competencias desde el punto de vista del desempeño organizacional.</p>	<p>a) Es inadecuado el proceso de gestión del talento humano que realiza actualmente el hotel Gloria Plaza.</p> <p>b) Es medianamente adecuado el grado de eficiencia laboral de los colaboradores en el hotel Gloria Plaza.</p> <p>c) Las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano basado en competencias</p>	<p>a) Marcillo (2014), "Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí".</p> <p>b) Baques (2014), "Modelos de Gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí".</p> <p>c) Álvaro y Aguilar (2013), "Estudio de la Motivación Laboral en los Trabajadores del grupo Kozue en la Ciudad de Iquitos"</p> <p><b>Nivel local</b></p> <p>a) Sempértegui (2014) "Selección del personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Outsourcing S.A.C"</p>		



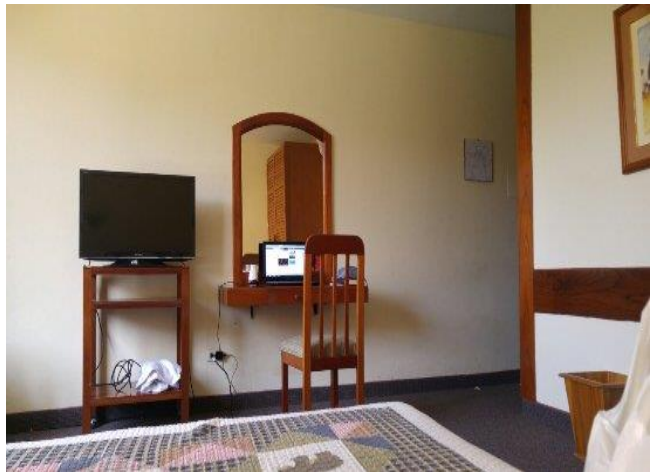
<p>desempeño organizacional? d) ¿Cuál es el modelo que mejorará el desempeño laboral en el hotel Gloria Plaza?</p>	<p>d) Plantear el modelo Maxio Human Talent 2.0 desde la perspectiva de las competencias como propuesta de mejora para el desempeño laboral en el hotel Gloria Plaza.</p>	<p>permitirán mejorar el desempeño organizacional. d) Si planteamos el modelo Maxio Human Talent 2.0 como propuesta, entonces, mejorará el desempeño en el hotel Gloria Plaza.</p> <p><b>Variables</b></p> <p><b>Variable independiente</b> Gestión del talento humano por competencias.</p> <p><b>Variable dependiente</b> Desempeño laboral.</p>	<p>b) Serrano y Gonzáles (2015) “Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, hotel Descanso del Inca – Chiclayo 2014”.</p>		
--	---	--	---	--	--

## ANEXO 10: LOGO DEL MODELO



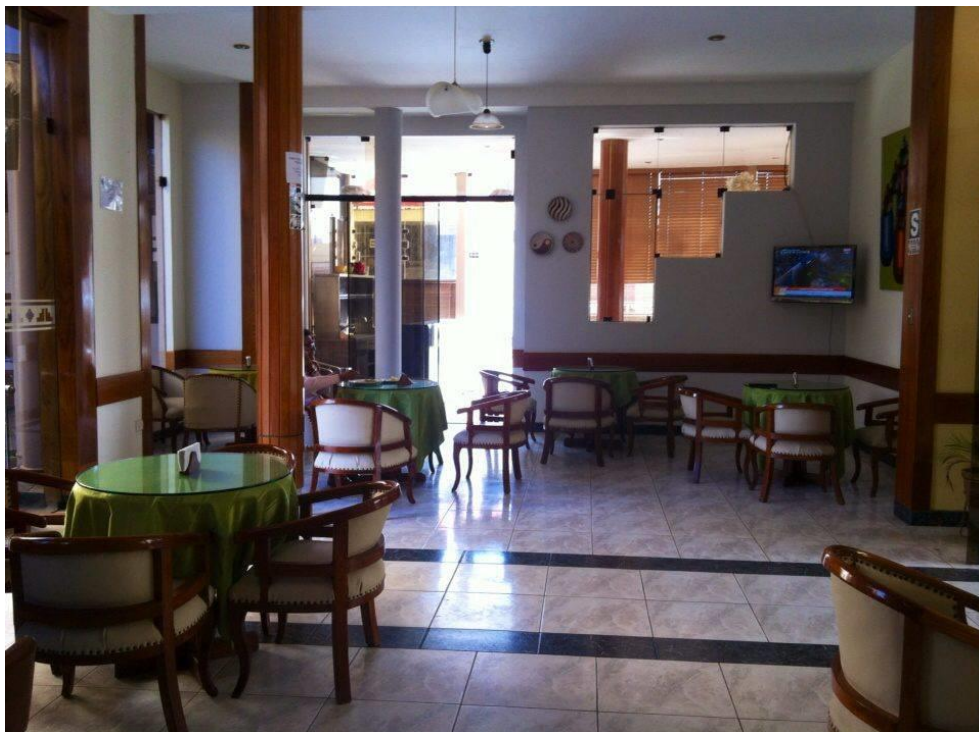
Elaboración de Calderón y Facho

**ANEXO 11: PANEL FOTOGRÁFICO DE LAS INSTALACIONES DEL  
HOTEL GLORIA PLAZA**













## ANEXO 12: PANEL FOTOGRÁFICO DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



